



**INFORME DE VERIFICACIÓN DE RESULTADOS  
PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN  
SUBNACIONAL EN CHILE**

**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO  
REGIONAL Y ADMINISTRATIVO**

*10 de Diciembre de 2009*

## CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<i>Alcances de la consultoría</i> .....	9
<b>1. VERIFICACIÓN DE INDICADORES</b> .....	<b>11</b>
<i>Cálculo de indicadores</i> .....	12
<i>Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia</i> .....	12
1.1. INDICADOR 1: NÚMERO DE GOBIERNOS REGIONALES QUE HAN ACREDITADO LA CONSTITUCIÓN DE INSTANCIAS TERRITORIALES DE PLANIFICACIÓN .....	15
<i>Descripción del Indicador</i> .....	15
<i>Medios de Verificación</i> .....	15
<i>Cálculo del Indicador</i> .....	16
<i>Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia</i> .....	16
<i>Síntesis del Indicador</i> .....	18
1.2. INDICADOR 2: NÚMERO DE GOBIERNOS REGIONALES CON INICIATIVAS IDENTIFICADAS DESDE LOS TERRITORIOS DE PLANIFICACIÓN .....	19
<i>Descripción del Indicador</i> .....	19
<i>Medios de Verificación</i> .....	19
<i>Cálculo del Indicador</i> .....	19
<i>Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia</i> .....	20
<i>Síntesis del Indicador</i> .....	21
1.3. INDICADOR 3: PROMEDIO NACIONAL DEL PORCENTAJE DE INICIATIVAS DE LOS ARI INCLUIDOS EN LOS PROPIR.....	22
<i>Descripción del Indicador</i> .....	22
<i>Medios de Verificación</i> .....	22
<i>Cálculo del Indicador</i> .....	22
<i>Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia</i> .....	23
<i>Análisis General ARI y PROPIR</i> .....	24
<i>Análisis General de ARI y PROPIR</i> .....	26
<i>Análisis por Región</i> .....	26
1.4. INDICADOR 4: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ACREDITACIÓN, MEJORA CONTINUA E INCENTIVOS A LOS GOBIERNOS REGIONALES .....	31
<i>Descripción del Indicador</i> .....	31
<i>Medios de Verificación</i> .....	31
<i>Cálculo del Indicador</i> .....	31
<i>Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia</i> .....	32
<i>Síntesis del Indicador</i> .....	32
1.5. CONCLUSIÓN GENERAL DE LA VERIFICACIÓN DE INDICADORES .....	33
<b>2. ANÁLISIS DE PERTINENCIA DEL GASTO DEL PROGRAMA</b> .....	<b>34</b>
2.1. ANÁLISIS ELEGIBILIDAD DEL GASTO REVISADO .....	34
2.1.1 RESULTADOS .....	34
2.1.1.1. <i>Resumen Elegibilidad de Gastos por Cantidad de Pagos</i> .....	35
2.1.1.2 <i>Resumen Elegibilidad de Gastos por Monto Revisado</i> .....	35
2.1.1.3 <i>Elegibilidad del Gasto según Listado BID por Cantidad de Pagos y Monto Revisado</i> .....	36
2.1.1.4 <i>Elegibilidad del Gasto según Componente por Monto Revisado</i> .....	39
2.1.1.5 <i>Elegibilidad del Gasto al 30 de Junio de 2009 por Resultado Monto Revisado</i> .....	40

2.1.1.6 Elegibilidad del Gasto según Región por Monto Revisado .....	42
2.1.1.7 Elegibilidad del Gastos según Proyecto por Monto Revisado .....	43
2.1.1.8 Conclusión Elegibilidad del Gasto .....	45
2.2. ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL GASTO .....	46
2.2.1 ALCANCE DEL ANÁLISIS DE CONSISTENCIA .....	46
2.2.2 RESULTADOS .....	51
2.2.2.1 Conclusión General del Análisis de Consistencia del Gasto .....	55
<b>3. REVISIÓN DEL PROCESO DE RENDICIONES .....</b>	<b>56</b>
3.1 OBJETIVO Y ALCANCE .....	56
3.2 METODOLOGÍA .....	57
3.2.1 Procedimientos de revisión .....	58
3.2.2 Obtención de la documentación .....	60
3.2.3 Programa de revisión y Análisis para la rendición de cuentas .....	60
3.3 RESULTADOS .....	61
3.3.1 Conclusión Rendición de Cuentas .....	67
<b>4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO .....</b>	<b>68</b>
4.1. En términos Generales .....	68
4.2. En términos Específicos .....	69
4.2. Opinión no vinculada a los resultados de presente estudio .....	72
<b>ANEXO N° 1: PROYECTOS FINALIZADOS AL 30/06/2009 CON SALDO SEGÚN MONTO ESTIMADO. ....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO N° 2: ENTREVISTAS DE PROFUNDIZACIÓN .....</b>	<b>77</b>
Pamela Elizabeth Cousins Hurtubia .....	78
Edmundo Rodríguez Maluenda .....	80
Mauricio Zamorano Muñoz .....	82
Oscar Cubillos .....	84
Nidia Cepeda .....	86
Clara Aguirre Rojas .....	88
Gabriel Aldana Domange .....	90
María Carolina Mombiola .....	92
María Cecilia Espíndola .....	93
Cecilia Carrasco Parra .....	95
Mauricio Jelves .....	97
Cecilia Quintana .....	99
Jorge Loncón Vidal .....	101
Marcos Vargas Oyarzún .....	103
Gladys Vivar Mayorga .....	105
Arturo Sáez .....	106
Karina Vargas .....	109
Víctor Hernández .....	112
Juan Carlos Aguirre .....	114
Natalia Piergentilli .....	117
Mauricio Espinoza .....	120
Claudia Jara .....	122
SÍNTESIS DE ENTREVISTAS .....	124

## Introducción

El Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile es un programa ejecutado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, financiado a través del contrato de préstamo N° 1828/OC-CH del Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la modalidad de reembolso contra resultados.

Este contrato fue firmado en febrero de 2007 entre el BID y la República de Chile a través del Ministerio de Hacienda, y tiene vigencia desde enero de ese mismo año, la vigencia jurídica es con la refrendación de la CGR de fecha 3 de mayo del 2007.

El objetivo de este programa es fortalecer las capacidades regionales y municipales para que los Gobiernos Regionales puedan ejercer sus competencias y liderar y articular el desarrollo de su territorio. Este objetivo se operacionaliza a través de cuatro áreas de acción:

- ⇒ Fortalecimiento de la gestión de las entidades subnacionales mediante sistemas de acreditación e incentivos.
- ⇒ Financiamiento del diseño de modelos de gestión territorial y apoyo a proyectos de inversión surgidos a partir de la implementación de estos modelos.
- ⇒ Apoyo a la transferencia de competencias, cuyo objetivo es perfeccionar las competencias de los Gobiernos Regionales.
- ⇒ Sistema de evaluación continua y gestión del conocimiento, y fortalecimiento de la institucionalidad SUBDERE.

A través de estas cuatro áreas de acción se articulan iniciativas y/o proyectos ejecutados por SUBDERE o por los Gobiernos Regionales.

Este programa cuenta con una línea de financiamiento de 50 millones de dólares, de los cuales 49 millones 350 mil serán desembolsados para reembolsar gastos elegibles para la consecución de metas de resultado del contrato, ejecutables en 5 tramos. Los reembolsos del BID se realizan a SUBDERE después de una evaluación y verificación de los resultados comprometidos por ambas partes para cada uno de los tramos.

El Programa se organiza en tres niveles<sup>1</sup>. El nivel estratégico le corresponde al Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo, quien debe velar por la coherencia de las iniciativas del Programa con el enfoque estratégico de SUBDERE. Se encarga de realizar articulación política con organismos sectoriales, regionales y otros actores relevantes; vela por el cumplimiento oportuno de objetivos, metas y resultados; y aprueba los planes de ejecución del Programa.

En el nivel de dirección ejecutiva se da la orientación general del Programa y de cada una de las líneas de acción, procurando el logro de metas y objetivos. En este nivel se nombra y supervisa la

<sup>1</sup> Información tomada de la Resolución Exenta 1.301 de SUBDERE del 30 de abril de 2008.

Coordinación Técnica del Programa, a los jefes de proyectos y a la Jefatura de la Unidad de Administración del Programa; se presentan planes para la aprobación de la dirección estratégica del Programa; y se asegura el cumplimiento de metas y resultados.

En el nivel de Coordinación Técnica se consolidan los planes de trabajo del Programa en colaboración con los jefes de equipos de proyecto; se coordina y supervisa la marcha general del Programa y de cada área de acción; se le da seguimiento a las metas del Programa a través de un sistema de seguimiento y evaluación; se preparan informes de ejecución semestrales; se asegura el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el contrato; se realiza la interlocución con el Banco Interamericano de Desarrollo en temas operativos, administrativos y financieros.

Las iniciativas del Programa son ejecutadas a través de Equipos de Proyectos, a cargo de un Jefe de Equipo y según cada una de las áreas del Programa, quienes reportan a la Coordinación Técnica del Programa. Estos equipos están conformados por profesionales de distintas unidades, departamentos y divisiones de SUBDERE, y entre sus funciones deben elaborar los planes de su respectiva área de acción; preparar las especificaciones técnicas de los bienes y servicios que se deban adquirir para la ejecución de los proyectos con recursos del Programa; y proveer a la Coordinación técnica de los requerimientos de información necesarios para el seguimiento y evaluación del Programa.

Para la realización de procedimientos administrativos de apoyo al Programa existe la Unidad de Administración del Programa, que reporta directamente a la Coordinación Técnica del Programa. Dentro de sus funciones está el apoyo a los Equipos de proyectos en la elaboración de planes, especificaciones técnicas de bienes y servicios, gestión de la selección y contratación de los mismos, realizar la administración financiera del Programa, supervisar los registros financieros y contables relacionados con el uso de los recursos del Programa, preparar términos de referencia, seleccionar y contratar a la firma verificadora del desempeño del Programa, consolidar la documentación relacionada con las rendiciones de cuentas necesarias para los desembolsos para cada tramo del Programa, incluyendo la realización de estados financieros, y el apoyo en el cumplimiento oportuno de las condiciones contractuales.

Por otra parte, el financiamiento de las iniciativas y proyectos del programa pasa por la decisión del Comité de Asignación de Recursos, conformados por profesionales de SUBDERE y la Dirección de Presupuestos. A esta instancia le corresponde acordar sobre la asignación o no de recursos a las iniciativas presentadas, así como también de aquellas iniciativas que cuenten con observaciones necesarias de resolver para la asignación o solicitud de decretación de recursos.

El procedimiento de asignación de recursos para los proyectos se realiza a través de la participación de las contrapartes técnicas de los Gobiernos Regionales, los responsables técnicos de proyectos, responsables de componentes, coordinación técnica, Unidad de Administración del Programa y Comité de Asignación de Recursos. El proceso se inicia con la formulación de un proyecto por parte del responsable del proyecto, en coordinación con la contraparte técnica del GORE quines solicitan al responsable de componente su visto bueno. Una vez que es entregado el visto bueno, el responsable técnico del proyecto solicita la codificación del proyecto a la Unidad de Administración del Programa.

Con este dato, la contraparte técnica del GORE envía a través de correo electrónico a la coordinación técnica del Programa, con copia al responsable del componente y al responsable técnico del proyecto, la Ficha de Presentación del Proyecto y los documentos adjuntos respectivos. La coordinación técnica por su parte, revisa la documentación adjunta y el visto bueno del responsable del componente y solicita la incorporación del proyecto en la tabla de sesión del Comité de Asignación de Recursos.

La Unidad de Administración del Programa incorpora el proyecto en la tabla de sesión de Comité, informando a sus integrantes el horario de presentación y entregando la documentación adjunta. El Comité de Asignación de Recursos analiza los proyectos y acuerda si cuentan o no con un determinado monto de recursos, o si tienen observaciones necesarias de resolver para la asignación y/o decretación de recursos. Posteriormente, la Unidad de Administración del Programa elabora el acta de sesión con los acuerdos correspondientes, la que es sancionada en la siguiente sesión. En el caso de que una resolución sea definitiva, la coordinación técnica del Programa informa a las contrapartes técnicas de los GORE de la aceptación o rechazo del proyecto. En el caso de que existan observaciones, el responsable del componente se lo informa a la contraparte técnica del GORE y le asiste técnicamente en las correcciones.

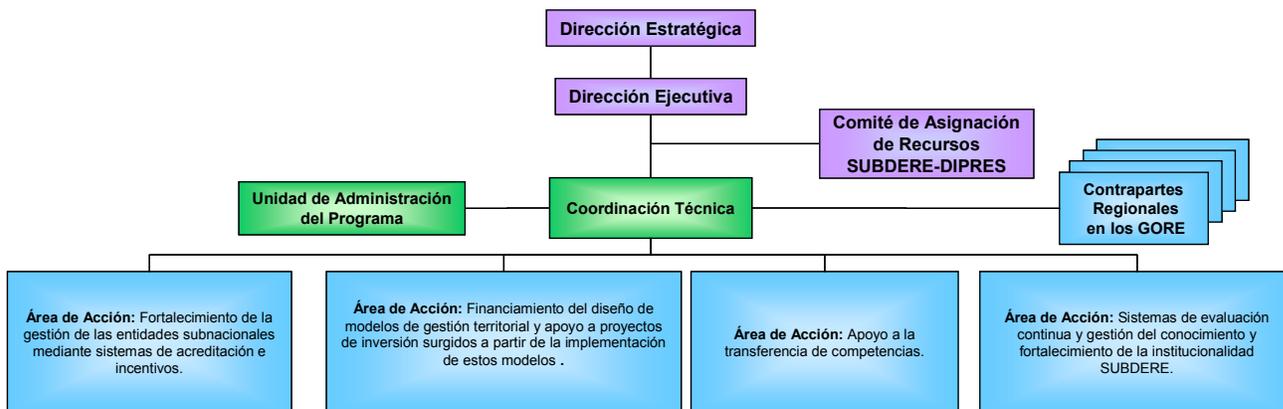
Por otra parte, otro de los procesos relevantes para los alcances de la consultoría es el proceso de rendición de gastos del programa, es que es llevado a cabo por la Unidad de Administración del Programa y por las contrapartes técnicas de los Gobiernos Regionales. En este procedimiento los Gobiernos Regionales a través de sus contrapartes técnicas y sus encargados de proyectos financiados por el Programa, deben rendir los Gastos a la Unidad de Administración del Programa, quien determina si los gastos son aceptados, observados o rechazados según la elegibilidad de estos gastos. Este procedimiento se realiza a través de la presentación de un Formulario de Rendición en formato Excel y PDF con la cuenta de los gastos realizados por los proyectos, al cual se le adjunta un expediente de documentación de cuentas.

En este expediente, los gastos elegibles rendidos deben estar de acuerdo a la declaración formalizada en la Ficha de Presentación del Proyecto, y se basan en los egresos como la unidad principal en la rendición. El expediente se presenta en formato PDF con el siguiente orden o protocolo: egreso, factura, orden de compra y licitación de ChileCompra, boletas de honorarios, Informe y Resolución.

Estos expedientes son equivalentes a un egreso electrónico, y tienen los mismos componentes que el voucher físico, el que debe ser fiel reflejo del expediente que se encuentra en el GORE.

Este expediente, junto con el Formulario de Rendición, debe ser enviado por los GORE a la Unidad de Administración del Programa dentro de los diez primeros días del mes siguiente de la realización del gasto, con la correspondiente firma de los encargados del proyecto. La Unidad de Administración del Programa cuenta con diez días para determinar si el gasto rendido es aceptado, observado o rechazado. En el caso de que los gastos sean observados, los GORE disponen de 5 días para responder a las observaciones, enviando la documentación de respaldo para determinar la elegibilidad del gasto, así como también el nuevo Formulario de Rendiciones firmado.

Figura: Organigrama del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile vigente a noviembre de 2009



Fuente: Elaboración propia en base a Presentación realizada por la contraparte en reunión de Acuerdos Técnicos.

Según el contrato de préstamo 1828/OC-CH, los resultados comprometidos para el desarrollo total del Programa son:

Cuadro: Matriz de Resultados y Desembolsos

Resultados	Indicador	Tramos de Desembolso				
		T1	T2	T3	T4	T5
Los GORE empoderados en ejercicio de sus competencias	N° de GORE que tienen implantada la participación ciudadana en la elaboración de sus presupuestos de inversión.		7	13	13	13
	N° de GORE con al menos un programa de fortalecimiento institucional municipal en ejecución.		2	4	8	13
	N° de GORE con fondos asignados a proyectos de fortalecimiento de la identidad regional.		7	7	13	13
Enfoque de desarrollo territorial implantado en la gestión regional	N° de GORE que crearon territorios de planificación.	6	13			
	N° de GORE con iniciativas de inversión identificadas desde los territorios de planificación.	2	6	13	13	13
	Promedio nacional del % de iniciativas de ARI en PROPIR.	60%	60%	70%	70%	80%
Procesos relevantes de gestión regional y municipal acreditados y en mejora continua	Diseño e implantación del sistema de acreditación e incentivos para gobiernos subnacionales.	Sistema diseñado y aprobado				
	N° de GORES con procesos acreditados.		2	4	8	13
	N° de municipios con procesos acreditados.			10	20	40
Desembolsos por tramo en millones de USD		6	10	10	9	7.5

Fuente: BID.

Por lo tanto, los indicadores comprometidos en la evaluación del primer tramo de ejecución del Programa son:

1. Número de Gobiernos Regionales que han acreditado la constitución de instancias territoriales de planificación.
2. Número de Gobiernos Regionales con iniciativas identificadas desde los territorios de planificación.
3. Promedio nacional de porcentaje de iniciativas de los Anteproyectos Regionales de Inversión incluidos en los Programas Públicos de Inversión Regional.
4. Diseño e implementación del Sistema de Acreditación, Mejora Continua de la Gestión e Incentivos a los Gobiernos Regionales.

En el marco de la evaluación de los resultados alcanzados por el Programa durante el primer tramo de ejecución, se ha encargado a PragmaConsult (nombre de fantasía de la sociedad Salas y Shehadeh Limitada), a través de un proceso de licitación privada, la consultoría "Verificación de Resultados del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile".

### Alcances de la consultoría

Según los Términos Técnicos de Referencia y el contrato de prestación de servicios entre SUBDERE y PragmaConsult, suscrito el 21 de agosto de 2009, el objetivo general de la consultoría es "... obtener una opinión profesional con respecto al cumplimiento de los indicadores definidos para el primer tramo de ejecución del Programa y que se indicaron en el punto 6.1 de los Términos Técnicos de Referencia, estableciendo tanto el nivel de verificación de las metas acordadas para dicho tramo como la elegibilidad del gasto asociado y la revisión del proceso de rendiciones"<sup>2</sup>.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Emitir opinión técnica acerca de la exactitud, confiabilidad, validez y consistencia de la información correspondiente a los indicadores de resultados.
- Establecer el valor de los indicadores de resultado para el primer tramo en la cláusula 3.05 de las Estipulaciones Especiales del contrato de préstamos N° 1828/OC-CH, calculando el grado de cumplimiento global de las metas asociadas a él.
- Verificar que los gastos presentados por el Organismo ejecutor (SUBDERE) para su reembolso sean consistentes con los que integran la lista de gastos elegibles que obra en el Anexo Único del respectivo contrato de préstamo, contando éstos con la documentación de respaldo correspondiente.

Según los objetivos generales y específicos solicitados en los Términos Técnicos de Referencia y acordados en el Contrato de Prestación de Servicios, el alcance de la consultoría se remite a establecer una opinión profesional respecto del cumplimiento de los indicadores definidos para el primer tramo de la ejecución del Programa, estableciendo tanto el nivel de verificación de las metas acordadas para dicho tramo, como la elegibilidad del gasto asociado y la revisión del proceso de rendiciones.

Para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría, se ha precisado en la reunión de acuerdos técnicos llevada a cabo entre la contraparte y el equipo consultor, que la elegibilidad del gasto debe incorporar el grado de relación entre los gastos aprobados para las iniciativas del Programa con los objetivos que emanan de los componentes que estructuran el Programa y con la naturaleza de las actividades que lo integran, permitiendo de esta forma aportar al objetivo general del Programa y a los resultados comprometidos. A esto se le denomina análisis de pertinencia del gasto.

---

<sup>2</sup> Numeral CUARTO. Contrato de prestación de Servicios entre SUBDERE y Salas y Shehadeh Limitada.

En este contexto, el presente informe da a conocer en una primera parte los resultados de la verificación de los 4 indicadores comprometidos por el Programa en el Primer tramo del contrato de préstamo. En la segunda parte se presenta un análisis de la pertinencia de los gastos realizados por el programa en base a una muestra de las iniciativas y proyectos, validada en el Plan de Trabajo de la Consultoría. Posteriormente, en la parte 3 se presenta el análisis de la elegibilidad de los gastos en base a la misma muestra de iniciativas, y en la parte 4 se presenta un análisis de la revisión de las rendiciones de los egresos del Programa en el marco de las iniciativas y proyectos de la muestra seleccionada.

En un quinto punto, el Informe de Verificación presenta las conclusiones generales y recomendaciones emanadas de los puntos anteriores, identificando instancias de mejora para la ejecución de los siguientes tramos del préstamo. Posteriormente se presentan los anexos correspondientes, entre los que se incluyen entrevistas realizadas a los encargados de algunas de las iniciativas del Programa seleccionadas en la muestra, las que dan cuenta de información relevante respecto de la ejecución de las mismas, a modo de profundización de sus alcances e implicancias.

## 1. VERIFICACIÓN DE INDICADORES

Según los Términos Técnicos de Referencia de la Consultoría, los indicadores a verificar y sus correspondientes medios de verificación son:

Cuadro: Matriz de indicadores para la medición del primer tramo de ejecución del Programa

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Medio de Verificación	Definiciones básicas
1. Número de Gobiernos Regionales que han acreditado la constitución de instancias territoriales de planificación	Mide el número de Gobiernos Regionales que crearon instancias territoriales de planificación debidamente acreditadas mediante el correspondiente acto administrativo.	Número de Gobiernos Regionales	6	Acto administrativo de la autoridad competente	Se considera acto administrativo de la autoridad competente a la decisión del Intendente de crear o identificar instancias territoriales de planificación, que podrá ser acreditada mediante algunos de los siguientes documentos (original o copia): a) Resolución. b) Oficio que comunica su constitución a sus integrantes o a SUBDERE. c) Acuerdo del Consejo Regional. Se entenderá por "instancias territoriales de planificación" la constitución de la División de Planificación y Desarrollo del GORE.
2. Número de Gobiernos Regionales con iniciativas identificadas desde los territorios de planificación	Mide el número de Gobiernos Regionales con iniciativas de inversión identificadas desde y para los territorios de planificación	Número de Gobiernos Regionales	2	Acto administrativo de la autoridad competente	Se entenderá como actos administrativos pertinentes los siguientes: a) Resolución. b) Oficio que comunica a SUBDERE que se identificaron iniciativas de inversión desde y para los territorios. c) Acuerdo del Consejo Regional. d) Actas de instancias territoriales en que se describen iniciativas identificadas desde y para los territorios de planificación. e) Decreto respectivo que incorpore las(s) iniciativa(s) financiada(s) al GORE. Se entenderá como iniciativa de inversión: Programa, proyecto o estudio, financiados e identificados por el GORE, destinados al desarrollo de sus territorios de planificación.
3. Promedio nacional del porcentaje de iniciativas de los Anteproyectos Regionales de Inversión incluidos en los Programas Públicos de Inversión Regional.	Porcentaje del promedio nacional de las iniciativas de los Anteproyectos Regionales de Inversión incluidos en los Programas Públicos de Inversión Regional.	Promedio nacional se calcula por: $\frac{\sum PR}{15}$ (PR: porcentaje regional) Porcentaje regional se calcula por: $\frac{\sum \text{Número de}}{\dots}$	60%	Informes ARI 2008 de los 15 Gobiernos Regionales (recibido al 30 de junio de 2007 en SUBDERE). Informes PROPIR 2008 de los 15 Gobiernos Regionales (recibido al 28 de febrero de 2008 en SUBDERE)	Se considera el cálculo de las fórmulas. Número de iniciativas por sector o servicio de los ARI incorporadas en los PROPIR.  Informe "Promedio Nacional de las iniciativas de los ARI incluidos en los PROPIR" emitido por la División de Desarrollo Regional de SUBDERE.

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Medio de Verificación	Definiciones básicas
		iniciativas de ARI 2008 incluidas en el PROPIR 2008*100			
4. Diseño e implementación del Sistema de Acreditación, Mejora Continua de la Gestión e Incentivos a los Gobiernos Regionales.	Mide el porcentaje de cumplimiento del requisito de verificación de la aprobación del sistema de acreditación, mejora continua de la gestión e incentivos a los Gobiernos Regionales.	Diseño terminado	Sistema aprobado y acreditado	Inserto de la SUBDERE publicado en un diario de circulación nacional comunicando dicha circunstancia.	Además del medio de verificación exigido, se debe incluir: a) Decreto que aprueba TTR y contrato de consultoría. b) Informe Final de consultoría. c) Versión final del documento del Sistema aprobado por el Programa.

Fuente: Términos Técnicos de Referencia

El período de medición de estos indicadores es entre enero de 2007 y el 30 de agosto de 2009, según la Matriz de indicadores para la verificación de resultados que aparece en las bases técnicas de la consultoría.

El peso relativo de cada uno de los indicadores es de 20%, 15%, 30% y 35% respectivamente.

La metodología de trabajo para la verificación de los indicadores consiste en un análisis de la exactitud, validez, confiabilidad y consistencia de los medios de verificación que se presentan para cada uno de los indicadores, así como también el cálculo del indicador en base a las fórmulas presentadas por el Programa.

### Cálculo de indicadores

Se realizó el cálculo de los indicadores en función de las fórmulas entregadas en la "Matriz de indicadores para la medición del primer tramo de ejecución del Programa", estableciendo el valor de cada indicador y el grado de cumplimiento del programa para cada uno de ellos.

### Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia

Se realiza el análisis de estas variables para cada uno de los medios de verificación exigidos como indispensables en la "Matriz de indicadores para la medición del primer tramo de ejecución del Programa", así como también para las fuentes complementarias que aparecen en la misma matriz y que han sido entregadas por la contraparte técnica a PragmaConsult.

Este análisis parte de la siguiente conceptualización de las variables:

**Exactitud.** La capacidad que tiene una fuente de información de representar o medir un valor cercano a la magnitud real de un objeto. En este caso se entenderá como exacta una fuente de información que entregue información precisa respecto del cumplimiento de un indicador.

**Validez.** Se refiere a la correspondencia de la fuente con los requerimientos de medios de verificación del contrato 1828/OC-CH.

**Confiabilidad.** Se refiere particularmente a la fiabilidad de la documentación presentada para la verificación de indicadores.

**Consistencia.** Se refiere a que la información presentada guarde relación con los conceptos asociados al indicador respectivo, a la fórmula de cálculo y a los medios de verificación asociados.

Estas variables se operacionalizan en el análisis a través del instrumento de análisis presentado en el Plan de Trabajo, en el que cada uno de los medios de verificación es sometido al examen de variables a través de una serie de preguntas con puntaje ponderado de 1 a 7, en donde la ponderación para cada variable es la siguiente:

*Cuadro: Ponderación de variables*

Exactitud	Validez	Confiabilidad	Consistencia
15%	15%	50%	20%

*Fuente: Elaboración propia.*

Así mismo, el procedimiento de cálculo anteriormente descrito arroja un valor final de 1 a 7, el que se interpreta de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro: Matriz de Evaluación.

Puntaje	Resultado	Descripción
7	La fuente es exacta, válida, confiable y consistente	La totalidad de las preguntas relacionadas con exactitud, validez, confiabilidad y consistencia han sido calificadas favorablemente por el analista, lo que implica que la fuente de información es correcta en todos sus sentidos.
6	La fuente es confiable y sólo uno de las variables restantes presenta niveles moderados	La mayor parte de las preguntas relacionadas con exactitud, validez, confiabilidad y consistencia han sido calificadas favorablemente por el analista, lo que implica que la fuente de información es válida pero se recomiendan algunos ajustes menores.
5	La fuente puede tener algunas debilidades en cuanto a exactitud, validez y consistencia pero cuenta con confiabilidad suficiente	El analista identifica que uno de los tres análisis (exactitud, validez, y consistencia) presenta alguna debilidad por haber obtenido un puntaje bajo, no obstante la fuente es considerada aún como confiable.
4	La fuente tiene debilidades generales o al menos en materia de exactitud, validez y consistencia	El analista asigna para los cuatro análisis puntajes bajos y con amplias recomendaciones de mejora. Aún así, la fuente de información es aceptable al menos en su información básica.
3	La fuente es insuficiente a nivel de confiabilidad	El analista ha calificado la fuente como de baja confiabilidad, aún cuando pueda contar con altos puntajes en materia de exactitud, validez y consistencia. Se recomienda fuertemente la revisión de las fuentes de información y de la metodología de análisis asociada a la fuente.
2	La fuente es insuficiente a nivel de confiabilidad y al menos en exactitud, validez o consistencia	El Analista ha calificado, además de la confiabilidad, una de las tres variables (exactitud, validez o consistencia) con una baja calificación. La fuente no es recomendable para su incorporación en la fórmula de cálculo del indicador respectivo.
1	La fuente es inexacta, no tiene validez, no tiene confiabilidad ni consistencia	El analista ha calificado todos los análisis con el puntaje más bajo posible, lo que implica que la fuente no es recomendable como insumo para la formula de cálculo bajo las circunstancias actuales.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.1. Indicador 1: Número de Gobiernos Regionales que han acreditado la constitución de instancias territoriales de planificación

### Descripción del Indicador

Este indicador mide la cantidad de Gobiernos Regionales que han instalado operativa y funcionalmente la División de Planificación y Desarrollo dentro de la estructura organizacional, a partir de las modificaciones introducidas en la Ley 20.035 a la LOC de Gobierno y Administración Regional, que crea un cargo de Jefatura de División, aumentando la dotación de personal de los GORE.

En el contexto de esta consultoría, y según el acuerdo técnico entre PragmaConsult y la contraparte técnica, los Gobiernos Regionales en los que se verifica este indicador son los de las regiones de Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Bio Bío y Aysén.

### Medios de Verificación

Los medios de verificación indicados en los Términos de Referencia para este indicador son:

- a) Resolución.
- b) Oficio que comunica su constitución a sus integrantes o a SUBDERE.
- c) Acuerdo del Consejo Regional.

Los medios de verificación presentados por la contraparte para el indicador son:

- Resolución N° 27 de 2007 de la Intendente de la Región de Antofagasta.
- Resolución Exenta N° 1643 de 2007 de la Intendente de la Región de Antofagasta.
- Resolución N° 50 de 2007 de la Intendente de la Región de Atacama.
- Resolución Exenta N° 49 de la Intendente de la Región de Atacama.
- Resolución N° 73 de 2007 del Intendente de la Región de Coquimbo.
- Resolución Exenta N° 807 de 2007 del Intendente de la Región de Coquimbo.
- Resolución N° 76 de 2005 del Intendente de la Región de Valparaíso.
- Resolución Exenta N° 641 de 2007 del Intendente de la Región de Valparaíso.
- Resolución N° 93 de 2007 de la Intendente de la Región del Bio Bío.
- Resolución Exenta N° 184 de 2007 de la Intendente de la Región del Bio Bío.
- Resolución N° 04 de 2006 del Intendente de la Región de Aysén.
- Resolución Exenta N° 354 de 2007 del Intendente de la Región de Aysén.

Adicionalmente a estos medios de verificación, la contraparte entregó los medios de verificación para este indicador en otras regiones del país:

- Resolución N° 15 de 2007 de la Intendente de la Región de Tarapacá.
- Resolución Exenta N° 225 de 2007 de la Intendente de la Región de Tarapacá.

- Resolución N° 76 de 2007 del Intendente de la Región de O'Higgins.
- Resolución Exenta N° 976 del Intendente de la Región de O'Higgins.
- Resolución N° 33 de 2007 del Intendente de la Región del Maule.
- Resolución Exenta N° 1042 de 2007 del Intendente de la Región del Maule.
- Resolución N° 28 de 2007 del Intendente de la Región de La Araucanía.
- Resolución Exenta N° 1768 de 2007 del Intendente de la Región de la Araucanía.
- Resolución N° 62 de 2007 del Intendente de la Región de Los Lagos.
- Resolución N° 56 de 2007 de la Intendenta de la Región de Magallanes.
- Resolución Exenta N° 94 de la DAF del Gobierno Regional de Magallanes.

### **Cálculo del Indicador**

Según la fórmula de cálculo del indicador, los 6 Gobiernos Regionales seleccionados por la contraparte para su medición presentan medios de verificación que dan cuenta de la creación de instancias territoriales de planificación a través del nombramiento de un Jefe de División según la Ley 20.035 que introduce modificaciones a la LOC de Gobierno y Administración Regional. Esta constatación se realiza a través de las resoluciones afectas presentadas por cada uno de los mencionados Gobiernos Regionales en que se nombra al Jefe de División.

De manera complementaria, cada Gobierno Regional presenta resoluciones exentas en las que se delega, traspasa y/o asigna funciones o tareas de planificación y desarrollo del territorio a las Jefaturas de División nombradas según las resoluciones mencionadas en el párrafo anterior, lo que da cuenta de la instalación de la División de Planificación y Desarrollo en cada uno de los Gobiernos Regionales.

Por otra parte, en las Regiones de Tarapacá, O'Higgins, Maule, La Araucanía, Los Lagos y Magallanes, presentan la misma situación, en tanto se entregan resoluciones de nombramiento de Jefaturas de División en función de la Ley 20.035 y resoluciones exentas complementarias que delegan, traspasan y/o asignan funciones de planificación y desarrollo del territorio a las mencionadas Jefaturas. Se produce únicamente una excepción con el Gobierno Regional de Los Lagos, que solamente presenta la resolución de nombramiento, en la que también se señala la delegación de funciones de planificación.

### **Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia**

A través de la aplicación del instrumento de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia de los medios de verificación del indicador 1, se han obtenido los siguientes resultados:

Cuadro: Resultado Análisis de Medios de Verificación Regiones de Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Bio Bío y Aysén para el Indicador 1

Analista	Indicador	Región	Medio de Verificación	Código fuente de información	Tipo de fuente de información	Condición de la fuente	Puntaje Exactitud 15%	Puntaje Validez 15%	Puntaje Confiabilidad 50%	Puntaje Consistencia 20%	PUNTAJE TOTAL
EFS	1	Antofagasta	Res. 27-2006	121 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Atacama	Res. 50-2007	131 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Coquimbo	Res 73-2007	141 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Valparaíso	Res. 78-2005	151 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Bio Bío	Res. 93-2007	181 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Aysén	Res. 04-2007	1111 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
<b>PROMEDIOS</b>							7,00	7,00	7,00	4,67	6,53

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis, es importante señalar que se realizó complementando ambos medios de verificación, en tanto ambos dan cuenta del mismo acto administrativo de instalación de la División de Planificación y Desarrollo en cada Gobierno Regional.

Las variables de exactitud, validez y confiabilidad son calificadas con puntaje 7, lo que implica que los medios de verificación cubren todas las variables medidas, que la información presentada no requiere ajustes, que cumple con los procedimientos legales pertinentes a la naturaleza de la documentación, que no existe ambigüedad conceptual y que existe precisión de la información entregada.

Respecto de la variable de consistencia, ésta ve disminuido su puntaje respecto de las variables precedentes a raíz de la pregunta N° 3 de la variable, en la cual se aborda la exclusividad en la elaboración de la documentación como medio de verificación de este indicador. Esta situación se produce porque la información de respaldo del cumplimiento del indicador se encuentra en los medios de verificación entregados, pero no se presenta exclusivamente en un solo documento.

A pesar de la última situación, el análisis de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia tiene una calificación general de 6,53, lo que indica que los medios de verificación son válidos, recomendándose que para los próximos tramos de ejecución del Programa se establezcan medios de verificación especialmente diseñados para la medición de los indicadores, a objeto de aumentar el nivel de consistencia.

Por otra parte, el mismo análisis aplicado a los medios de verificación del resto de las regiones presenta la misma situación:

*Cuadro: Resultado Análisis de Medios de Verificación Regiones de Tarapacá, O'Higgins, Maule, La Araucanía, Los Lagos y Magallanes para el Indicador 1*

Analista	Indicador	Región	Medio de Verificación	Código fuente de información	Tipo de fuente de información	Condición de la fuente	Puntaje Exactitud 15%	Puntaje Validez 15%	Puntaje Confiabilidad 50%	Puntaje Consistencia 20%	PUNTAJE TOTAL
EFS	1	Tarapacá	Res. 15-2007	111 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	O'Higgins	Res. 76-2007	161 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Maule	Res. 33-2007	171 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	La Araucanía	Res. 28-2007	191 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Los Lagos	Res. 62-2007	1101 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
EFS	1	Magallanes	Res. 57-2007	1121 - B	01. Resolución	B. Copia Física	7	7	7	4,7	6,5
<b>PROMEDIOS</b>							7,00	7,00	7,00	4,67	6,53

*Fuente: Elaboración propia.*

Esta situación indica que los medios de verificación del indicador uno son uniformes para el proceso de instalación de la División de Planificación y Desarrollo en el marco de la evaluación de este Programa.

### Síntesis del Indicador

Según el cálculo del indicador es posible afirmar que está cumplido, y según el análisis de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia, es posible afirmar que los medios de verificación son adecuados para la medición del indicador. Sin embargo, para mayor consistencia de los medios de verificación, se recomienda establecer para el próximo tramo de evaluación de los resultados del Programa, un documento único y exclusivo para dar cuenta de la instalación operativa y funcional de la DIPLAD.

## 1.2. Indicador 2: Número de Gobiernos Regionales con iniciativas identificadas desde los territorios de planificación.

### Descripción del Indicador

El objetivo de este indicador es medir la cantidad de Gobiernos Regionales que han identificado iniciativas de inversión a través de las instancias de los Modelos de Gestión Territorial, en los que se pretende que las iniciativas de inversión financiadas por el Gobierno Regional sean levantadas desde los mismos territorios, con la participación de las comunidades, relevando el territorio como unidad de intervención con un sentido estratégico.

Las regiones en las que se verifica este indicador son las regiones de Bio Bío y Aysén, ya que en estas dos regiones se han desarrollado Modelos de Gestión Territorial que responden a un modelo de planificación desde el territorio.

### Medios de Verificación

Los medios de verificación que acreditan la existencia del Modelo de Gestión Territorial y la identificación de iniciativas de inversión a través de las instancias establecidas por los modelos son:

- a) Resolución.
- b) Oficio que comunica a SUBDERE que se identificaron iniciativas de inversión desde y para los territorios.
- c) Acuerdo del Consejo Regional.
- d) Actas de instancias territoriales en que se describen iniciativas identificadas desde y para los territorios de planificación.
- e) Decreto respectivo que incorpore las(s) iniciativa(s) financiada(s) al GORE.

Los medios de verificación presentados por la contraparte son:

- Oficio N° 1549 de 2009 del Intendente de la Región del Bio Bío.
- Oficio N° 1525 de 2009 del Intendente de la Región del Bio Bío.
- Actas de los Directorios Provinciales de la Región del Bio Bío.
- Actas del Consejo Regional del Bio Bío.
- Oficio N° 805 de 2009 del Intendente de la Región de Aysén.
- Oficios del Intendente de la Región de Aysén a Directores de Servicios Regionales.
- Actas de Acuerdo y Compromiso del Intendente con los Consejos de Desarrollo Local.

### Cálculo del Indicador

Según la fórmula de cálculo del indicador, los 2 Gobiernos Regionales comprometidos para su medición presentan medios de verificación que dan cuenta de la existencia de iniciativas de

inversión identificadas desde los territorios de planificación definidos por el Modelo de Gestión Territorial implementado en ambas Regiones.

En el caso de ambas regiones se presentan oficios del Intendente al Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo, en el que se informa de la existencia del Modelo de Gestión Territorial desde el que se identifican iniciativas de inversión.

Por otra parte, se han presentado como medios de verificación actas de reuniones de las instancias de planificación de ambos Modelos de Gestión Territorial que dan cuenta de las discusiones, acuerdos, consensos, compromisos y participantes en la identificación y selección de iniciativas de inversión desde estos territorios de planificación.

### Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia

A través de la aplicación del instrumento de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia de los medios de verificación del indicador 2, se han obtenido los siguientes resultados:

Cuadro: Resultado Análisis de Medios de Verificación Regiones de Bio Bío y Aysén para el Indicador 2

Analista	Indicador	Región	Medio de Verificación	Código fuente de información	Tipo de fuente de información	Condición de la fuente	Puntaje Exactitud 15%	Puntaje Validez 15%	Puntaje Confiabilidad 50%	Puntaje Consistencia 20%	PUNTAJE TOTAL
EFS	2	Bio Bío	ORD 1549-2008	285 - B	05. Oficio, que	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Bio Bío	ORD 1525-2008	286 - B	05. Oficio, que	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Bio Bío	ORD 810-2008	287 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Bio Bío	ORD 1138-2008	287 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Bio Bío	ORD 836-2008	287 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Bio Bío	Acta Directorio	287 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Bio Bío	Actas CORE	286 - B	06. Acuerdo de	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Aysén	ORD 805-2009	2115 - B	05. Oficio, que	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Aysén	ORD 1028-2009	2117 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Aysén	ORD 888-209	2117 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Aysén	ORD 1038	2117 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Aysén	ORD 1030	2117 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Aysén	Actas de Comp	2117 - B	07. Actas de ins	B. Copia Física	7	7	7	7	7
EFS	2	Aysén	Actas CORE	2116 - B	06. Acuerdo de	B. Copia Física	7	7	7	7	7
<b>PROMEDIOS</b>							7	7	7	7	7

Fuente: Elaboración propia.

El análisis indica que para las cuatro variables, la calificación de los medios de verificación es el puntaje 7, lo que implica que los medios de verificación son exactos, válidos, confiables y consistentes, en tanto dan cuenta de las variables que requieren verificación del indicador, que la información no requiere ajustes, que cumple con los procedimientos legales pertinentes a la naturaleza de la documentación presentada, que no existe ambigüedad conceptual, que existe precisión en la información entregada y que corresponde a documentación seleccionada para el cálculo del indicador.

### Síntesis del Indicador

Según el cálculo del indicador, es posible afirmar que se encuentra cumplido, ya que en ambas regiones se da cuenta de la existencia de un Modelo de Gestión Territorial mediante el cual se identifican iniciativas de inversión. Así también, el análisis de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia permite señalar que los medios de verificación son los adecuados para la medición del indicador.

### 1.3. Indicador 3: Promedio nacional del porcentaje de iniciativas de los ARI incluidos en los PROPIR

#### Descripción del Indicador

Este indicador busca medir la incorporación de las iniciativas de los Anteproyectos Regionales de Inversión en los Programas Públicos de Inversión Regional.

El Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI) es una estimación de la inversión para el año siguiente, en base a definiciones iniciales de proyectos que el Gobierno Regional, los ministerios y servicios públicos regionales efectuarán en la región.

El Programa Público de Inversiones en la Región (PROPIR) es el instrumento anual que sistematiza y difunde a la comunidad la inversión y proyectos que se implementarán en la región.

#### Medios de Verificación

Dado que no existe uniformidad en la forma como los Gobiernos Regionales elaboran los instrumentos ARI y PROPIR, se elaboraron bases regionales de proyectos que se utilizaron como fuente de información. Sin embargo, al no contener un código que permitiese identificar una iniciativa ARI como Proyecto PROPIR no fue posible calcular el indicador.

Ante esta situación, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, está desarrollando un Sistema de Gestión para el seguimiento del Gasto Público en regiones, que permitirá estandarizar la información del ARI y PROPIR, permitiendo efectuar un seguimiento preciso de las iniciativas, con plena coincidencia de todas sus variables. En el caso puntual del indicador analizado, será posible obtener su cálculo en un simple proceso de cruce de información.

Se estima que el sistema se encontrará plenamente en régimen de funcionamiento durante el primer semestre del año 2010, y tanto el ARI 2011 como el PROPIR 2010 serán gestionados desde este sistema.

#### Cálculo del Indicador

Al no ser posible calcular el indicador tal cual estaba establecido (Promedio nacional del porcentaje de iniciativas de los Anteproyectos Regionales de Inversión incluidos en los Programas Públicos de Inversión Regional) con las bases regionales como fuente de información, los términos de referencia aprobados por el BID y la Matriz de Indicadores para el Cumplimiento del Primer Tramo, establecen como fórmula de cálculo: el cociente entre el monto ARI y el monto PROPIR.

De las 15 regiones sólo en 3 el monto planificado en el ARI fue mayor que el finalmente definido en el PROPIR, en tanto en 6 regiones el monto ARI se encuentra bajo el 75% del monto PROPIR.

El promedio nacional corresponde a un 84%.

### Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia

A través de la aplicación del instrumento de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia de los medios de verificación del indicador 3, se han obtenido los siguientes resultados:

Cuadro: Resultado Análisis de Medios de Verificación Indicador 3

Región	Medio de Verificación	Código fuente de información	Tipo de fuente de información	Condición de la fuente	Puntaje Exactitud 15%	Puntaje Validez 15%	Puntaje Confiabilidad 50%	Puntaje Consistencia 20%	PUNTAJE TOTAL
Tarapacá	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	2,8	2,3	2,6
Antofagasta	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Atacama	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	2,8	2,3	3,3
Coquimbo	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Valparaíso	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
O'Higgins	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Maule	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Bio Bío	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
La Araucanía	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Los Lagos	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Aysén	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Magallanes	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Metropolitana	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Los Ríos	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	2,8	2,3	2,6
Arica - Parinacota	Bases Regionales	No Aplica	Otra	D. Copia Electrónica	2,8	2,3	4,2	2,3	3,3
Promedio					2,8	2,3	3,9	2,3	3,2

Fuente: Elaboración propia.

**Exactitud**, la fuente de información para este indicador fueron las bases de proyectos ARI y PROPIR, las cuales no cumplen las variables mínimas requeridas para el cálculo del indicador. Si bien las bases de proyectos corresponden a información final, éstas requieren ajustes por lo cual el puntaje para todas las regiones es de un 2,8.

**Validez**, si bien las bases de proyectos fueron elaboradas por los GORE y ajustadas por SUBDERE, no presentan la información necesaria para la medición del indicador, obteniendo un puntaje de 2,3 todas regiones.

**Confiabilidad**, aún cuando se establece una metodología para la elaboración de las bases de proyectos, dada la heterogeneidad de formatos regionales para ARI y PROPIR, ésta no permite el cálculo del indicador, lo cual explica el puntaje de 4,2 para 13 regiones, en tanto las regiones de Tarapacá y Los Ríos obtienen un 2,8 ya que las bases regionales presentan sólo datos globales y no un detalle de los proyectos.

**Consistencia**, la fuente de información (bases regionales) no presenta relación con el cálculo del indicador, ya que no permite su medición. Además no se explicita el criterio que selecciona los proyectos finalmente considerados en ARI respecto de la base total, así el puntaje para todas las regiones es de un 2,3.

Si bien se reconoce el esfuerzo del Programa por sistematizar la información de las iniciativas ARI y proyectos PROPIR para contar con una fuente de información adecuada al indicador, al encontrarse

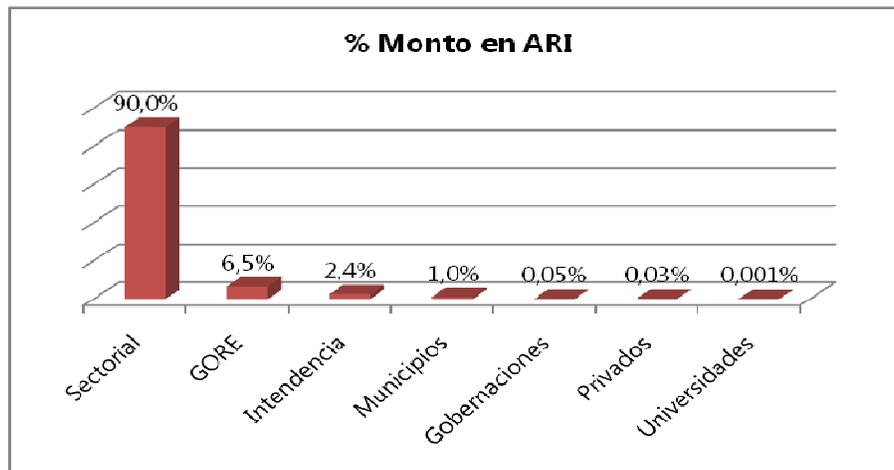
en los instrumentos ARI y PROPIR las diferencias de formato, esta deficiencia se transmite a las bases regionales.

El puntaje total para la mayoría de las regiones (13) es de un 3,3, en tanto Tarapacá y Los Ríos obtienen un puntaje de 2,6. Así en conclusión, las fuentes de información de todas las regiones no cumplieron el mínimo en Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia para el cálculo del indicador.

### Análisis General ARI y PROPIR.

#### ARI

La inversión sectorial es mayoritaria en los ARI, ubicando al GORE en un segundo lugar con un 6,5%.



La participación de los GORE varía respecto de una región a otra, así los montos comprometidos por los GOREs de Arica-Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Valparaíso y Bío Bío no superan el 10% respecto del total ARI. En tanto, las regiones del Maule y Metropolitana no incorporan al GORE en sus ARI.

En los ARI participan 79 instituciones a nivel nacional, siendo diverso el número de iniciativas por institución, con un promedio de 6 proyectos, coincidente con el promedio en PROPIR.

Aquellas instituciones que se destacan con montos relevantes en ARI a nivel nacional son:

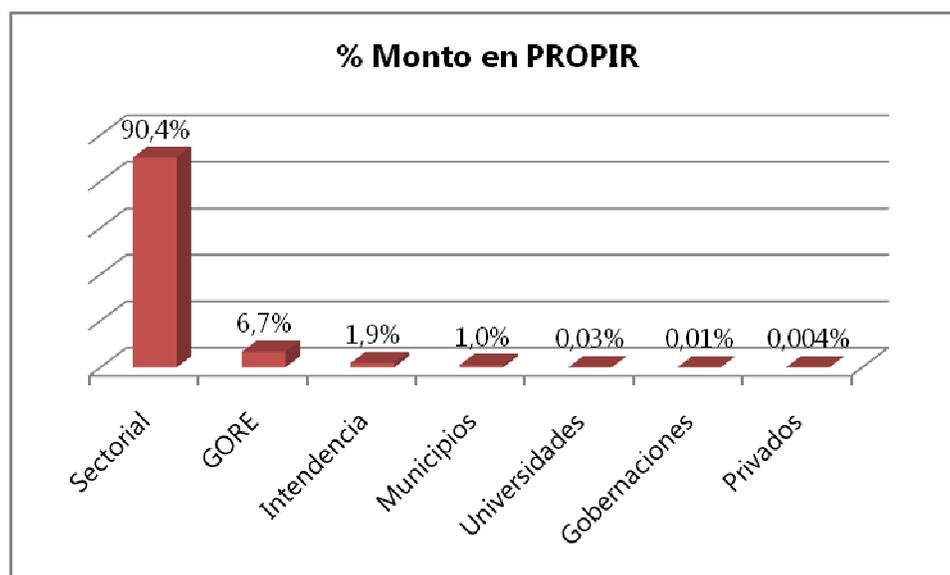
- Seremi Educación
- MOP Vialidad
- GORE
- JUNAEB
- Servicios Salud

- SERVIU
- INDAP
- SEREMI Vivienda.

Respecto de los montos de los ARI por región, la Región Metropolitana destaca con un 27% del total nacional.

#### PROPIR:

La inversión sectorial es mayoritaria, ubicándose el GORE en un segundo lugar con un 6.7%.



Los GORE tienen una participación diversa en los PROPIR, así los montos aportados por los GOREs para 11 regiones no supera 10% respecto del total PROPIR, destacando en las regiones de Atacama (23%), Coquimbo (19%), Aysén (32%) y Los Ríos (42%).

En los PROPIR participan 77 instituciones a nivel nacional, destacando los GORE que están presentes en las 15 regiones. El número de iniciativas por institución es variado, con un promedio de 6 proyectos, coincidente con el promedio en ARI.

Respecto de los montos aportados, 11 instituciones se encuentran por sobre los cien mil millones de pesos, constituyendo el 83% del total de inversión PROPIR nacional:

- Seremi Educación
- MOP Vialidad
- FONASA
- JUNAEB

- SERVIU
- GORE
- SEREMI Vivienda
- Servicios Salud
- FONADIS
- MOP CONCESIONES
- INP

En cuanto a los montos por región, la Región Metropolitana destaca con un 24% del total nacional.

### **Análisis General de ARI y PROPIR**

Se destaca la importancia de la inversión sectorial en las regiones, ya que corresponde a un 90% de los ARI y un 90% de los PROPIR.

Cabe destacar que en algunas regiones se contempla la inversión de un ministerio por separado de su representación regional.

Las instituciones participantes varían de una región a otra, incorporando en algunas regiones incluso a como universidades regionales, empresas portuarias, centros de estudio y bomberos.

La participación de las instancias territoriales es menor, así los municipios sólo se encuentran en 4 regiones para ARI y 4 PROPIR. Las gobernaciones se encuentran consideradas sólo en 4 ARI y 2 PROPIR, en tanto las intendencias están presentes en 6 ARI y 7 PROPIR.

### **Análisis por Región**

#### **TARAPACA**

El ARI incluye 210 compromisos de 28 instituciones públicas y 1 universidad de la región, por un monto total de M\$ 35.648.118, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 366 proyectos de 32 instituciones públicas, bomberos y una universidad regional, por un total de M\$ 46.394.909, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de ambos instrumentos (ARI y PROPIR), coinciden sólo 20 de ellas, incorporándose un número mayor al PROPIR.

El Indicador de resultado para esta región es de un 76%.

#### **ANTOFAGASTA**

El ARI incluye 394 compromisos de 34 instituciones públicas, por un monto total de M\$119.026.570, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 509 proyectos de 46 instituciones públicas por un total de M\$ 173.205.070, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de ambos instrumentos (ARI y PROPIR), coinciden 30 de ellas, incorporándose un número mayor al PROPIR.

El Indicador de resultado para esta región es de un 69%.

### **ATACAMA**

El ARI incluye 257 compromisos de 30 instituciones públicas, por un monto total de M\$ 86.886.088, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 283 proyectos de 46 instituciones públicas por un total de M\$ 85.554.517, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de ambos instrumentos (ARI y PROPIR), coinciden 26 de ellas, incorporándose un número mayor al PROPIR.

El Indicador de resultado para esta región es de un 102%.

### **COQUIMBO**

El ARI incluye 463 compromisos de 34 instituciones públicas, por un monto total de M\$183.299.885, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 604 proyectos de 38 instituciones públicas por un total de M\$ 158.973.365, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de ambos instrumentos (ARI y PROPIR), coinciden 30 de ellas, incorporándose un número mayor al PROPIR.

El Indicador de resultado para esta región es de un 115%.

### **VALPARAISO**

El ARI incluye 1.223 compromisos de 36 instituciones públicas, 3 universidades regionales, 2 empresas portuarias y 1 centro de estudios, por un monto total de M\$437.253.934, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 706 proyectos de 27 instituciones públicas por un total de M\$ 542.751.245, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de participantes en el ARI (42), sólo 22 de ellas se integran el PROPIR y correspondiendo sólo a instituciones públicas

El Indicador de resultado para esta región es de un 81%.

### **O HIGGINS**

El ARI incluye 432 compromisos de 39 instituciones públicas, por un monto total de M\$119.890.891, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 497 proyectos de 39 instituciones públicas por un total de M\$ 138.634.487, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de ambos instrumentos (ARI y PROPIR), coinciden 30 de ellas.

El Indicador de resultado para esta región es de un 86%.

### **MAULE**

El ARI incluye 521 compromisos de 38 instituciones públicas, por un monto total de M\$196.244.971, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 1.434 proyectos de 39 instituciones públicas por un total de M\$311.827.952, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de ambos instrumentos (ARI y PROPIR), coinciden 32 de ellas.

El Indicador de resultado para esta región es de un 63%.

### **BIO BIO**

El ARI incluye 393 compromisos de 36 instituciones públicas, por un monto total de M\$743.654.048, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 467 proyectos de 37 instituciones públicas por un total de M\$ 772.906.600, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El total de instituciones del ARI están presentes en el PROPIR, mostrando una correspondencia de ambos instrumentos.

El Indicador de resultado para esta región es de un 96%.

### **ARAUCANIA**

El ARI incluye 1.081 compromisos de 25 instituciones públicas, por un monto total de M\$343.750.902, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 1.920 proyectos de 31 instituciones públicas por un total de M\$ 575.672.171, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El total de instituciones del ARI están presentes en el PROPIR, mostrando una correspondencia de ambos instrumentos.

Cabe señalar el gran número de proyectos no se relaciona con un número mayor de instituciones participantes, respecto de otras regiones.

El Indicador de resultado para esta región es de un 60%.

### **LOS LAGOS**

El ARI incluye 900 proyectos de 37 instituciones públicas y una empresa portuaria, por un total de M\$ 559.809.591, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 860 proyectos de 36 instituciones públicas por un total de M\$ 533.317.479, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Casi el total de instituciones del ARI (35) están presentes en el PROPIR, mostrando una correspondencia de ambos instrumentos.

Cabe señalar el gran número de proyectos no tiene relación con un número mayor de instituciones participantes, respecto de otras regiones.

El Indicador de resultado para esta región es de un 105%.

### **AYSEN**

El ARI incluye 279 proyectos de 21 instituciones públicas, por un total de M\$ 78.349.708, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 653 proyectos de 21 instituciones públicas por un total de M\$ 176.887.894, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones del ARI 18 están presentes en el PROPIR, mostrando una alta correspondencia de ambos instrumentos en este ámbito.

El Indicador de resultado para esta región es de un 44%.

### **MAGALLANES**

El ARI incluye 434 proyectos de 37 instituciones públicas, por un total de M\$ 69.875.918, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 393 proyectos de 25 instituciones públicas por un total de M\$ 106.200.656, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones del ARI sólo 23 están presentes en el PROPIR, teniendo éste último un menor número de instituciones integradas.

El Indicador de resultado para esta región es de un 66%.

### **REGIÓN METROPOLITANA**

El ARI incluye 92 proyectos de 34 instituciones públicas, por un total de M\$ 1.113.664.341, correspondiendo el 100% a iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 1.038 proyectos de 24 instituciones públicas por un total de M\$1.203.912.272, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones del ARI sólo 15 están presentes en el PROPIR.

Destaca la gran diferencia entre el número de iniciativas ARI y el número de proyectos PROPIR.

El Indicador de resultado para esta región es de un 93%.

### **LOS RIOS**

El ARI incluye 180 proyectos de 12 sectores<sup>3</sup>, por un total de M\$ 61.810.332, destacando el alto porcentaje de iniciativas del GORE (42%) respecto de las iniciativas sectoriales, con respecto a otras regiones.

El PROPIR contempla 430 proyectos de 12 sectores<sup>4</sup> por un total de M\$ 93.869.751.254, destacando el alto porcentaje del GORE (62%) respecto de las iniciativas sectoriales, con respecto a otras regiones.

Del total de instituciones del ARI 8 están presentes en el PROPIR.

El Indicador de resultado para esta región es de un 66%.

---

<sup>3</sup> La Matriz de iniciativas entregada por la contraparte no distingue instituciones, sólo sectores.

<sup>4</sup> La Matriz de iniciativas entregada por la contraparte contiene dos proyectos sin asignación sectorial.

### **ARICA – PARINACOTA**

El ARI incluye 205 compromisos de 25 instituciones públicas, por un monto total de M\$ 42.916.002, siendo considerablemente mayor el número y monto de las iniciativas sectoriales.

El PROPIR contempla 301 proyectos de 33 instituciones públicas por un total de M\$ 44.059.137, destacando el número y monto de las iniciativas sectoriales.

Del total de instituciones de ambos instrumentos (ARI y PROPIR), coinciden sólo 19 de ellas, incorporándose un número mayor al PROPIR.

El Indicador de resultado para esta región es de un 97%.

## 1.4. Indicador 4: Diseño e Implementación del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos a los Gobiernos Regionales

### Descripción del Indicador

El objetivo del indicador 4 es medir el cumplimiento del requisito de verificación del Sistema de Acreditación, Mejora Continua de la Gestión e Incentivos a los Gobiernos Regionales, desarrollado por SUBDERE.

### Medios de Verificación

Los medios de verificación indicados en los términos de referencia para este indicador son:

- a) Inserto de la SUBDERE publicado en un diario de circulación nacional comunicando la aprobación del diseño del Sistema.
- b) Decreto que aprueba los TTR y contrato de consultoría.
- c) Informe Final de consultoría.
- d) Versión final del documento del Sistema aprobado por el Programa.

Los medios de verificación presentados por la contraparte para el indicador son:

- Inserto en el diario *El Mercurio*, comunicando la aprobación del diseño del Sistema en el día 28 de agosto de 2009.
- Resolución Exenta N° 2249 del 4 de octubre de 2007 que autoriza contratación directa y presenta términos técnicos y de referencia.
- Contrato de prestación de servicios entre SUBDERE y Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, y posteriores modificaciones.
- Tercer Informe y Final de la consultoría.
- Resolución Exenta N° 1130 del 21 de agosto de 2009 que aprueba el diseño del Sistema y presenta el diseño.

### Cálculo del Indicador

Según la fórmula de cálculo del indicador, es posible constatar a través de la publicación del inserto en el diario *El Mercurio*, la comunicación de la aprobación del diseño del Sistema de Acreditación, Mejora Continua de la Gestión e Incentivos a los Gobiernos Regionales por parte de SUBDERE.

De manera complementaria, a través de los medios de verificación presentados por la contraparte, es posible constatar la realización de la consultoría realizada por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, a través de la resolución que autoriza la contratación directa y los términos técnicos de referencia, así como también por el contrato de prestación de servicios entre SUBDERE y la casa de estudios,

Por otra parte, también es posible constatar la aprobación del diseño del Sistema a través de la revisión del Informe Final de la consultoría y del diseño aprobado por SUBDERE.

### Análisis de Exactitud, Validez, Confiabilidad y Consistencia

A través de la aplicación del instrumento de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia de los medios de verificación del indicador 4, se han obtenido los siguientes resultados:

Cuadro: Resultado Análisis Medios de Verificación para el Indicador 4

Analista	Indicador	Región	Medio de Verificación	Código fuente de información	Tipo de fuente de información	Condición de la fuente	Puntaje Exactitud 15%	Puntaje Validez 15%	Puntaje Confiabilidad 50%	Puntaje Consistencia 20%	PUNTAJE TOTAL
EFS	4	SUBDERE	El Mercurio, pá	4SUBDERE14 -	14. Inserto de P	A. Original a la	7	7	7	7	7
EFS	4	SUBDERE	RE 2249-2007	4SUBDERE14 -	11. Decreto que	D. Copia Electr	7	7	7	7	7
EFS	4	SUBDERE	Contrato y TTR	4SUBDERE14 -	11. Decreto que	D. Copia Electr	7	7	7	7	7
EFS	4	SUBDERE	Informe Final	4SUBDERE14 -	12. Informe Fin	D. Copia Electr	7	7	7	7	7
EFS	4	SUBDERE	RE 1130-2009	4SUBDERE14 -	13. Versión fina	D. Copia Electr	7	7	7	7	7
<b>PROMEDIOS</b>							7	7	7	7	7

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del instrumento permite afirmar que los medios de verificación del indicador 4 son exactos, válidos, confiables y consistentes, en tanto que la calificación general tiene un puntaje 7. Esta situación indica que los medios de verificación son correctos en todos sus sentidos en función de los requerimientos de la evaluación.

### Síntesis del Indicador

Según el cálculo del indicador, es posible afirmar que está cumplido, puesto que la publicación del inserto en el diario de circulación nacional se encuentra dentro de la fecha establecida como válida para la verificación del indicador. Por otra parte, los medios de verificación complementarios dan cuenta de la realización del estudio de consultoría que da origen al diseño del sistema aprobado por SUBDERE.

En cuanto a la exactitud, validez, confiabilidad y consistencia de los medios de verificación, el análisis indica que éstos son adecuados para la medición del Indicador.

## 1.5. Conclusión general de la Verificación de Indicadores

A modo de conclusión general de la verificación y cálculo de los indicadores comprometidos para el primer tramo de ejecución del Programa, es posible afirmar que éstos se encuentran cumplidos en su totalidad.

Cuadro: Verificación de Indicadores para el primer tramo del Programa AGES

Indicador	Meta	Estado del Indicador	Ponderación
1. N° de GORE que han acreditado la constitución de instancias territoriales de planificación.	6 regiones	Cumplido	20%
2. N° de GORE con IDI's identificadas desde los territorios de planificación.	2 regiones	Cumplido	15%
3. Promedio nacional del % de los ARI en PROPIR	60%	Cumplido	30%
4. Diseño e implementación del Sistema de Acreditación, Mejora Continua e Incentivos a los GORE	Sistema diseñado y aprobado	Cumplido	35%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se puede concluir que con un puntaje final de 5.64, los medios de verificación son exactos, válidos, y confiables, presentándose debilidad en la consistencia debido a la calificación de los medios de verificación en el indicador 3. Esta situación cambia al excluirse el indicador 3 del cálculo final de los indicadores, quedando el puntaje final en un 6,82, lo que indica que los medios de verificación para los indicadores 1, 2 y 4 son correctos en todos los sentidos definidos para el análisis de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia.

Cuadro: Promedio aritmético del análisis de los medios de verificación

Analista	Indicador	Región	Medio de Verificación	Código fuente de información	Tipo de fuente de información	Condición de la fuente	Puntaje Exactitud 15%	Puntaje Validez 15%	Puntaje Confiabilidad 50%	Puntaje Consistencia 20%	PUNTAJE TOTAL
<b>PROMEDIOS</b>							5,63	5,48	6,00	4,86	5,64
<b>PROMEDIOS SIN CONSIDERAR INDICADOR 3</b>							7,00	7,00	7,00	6,10	6,82

Fuente: Elaboración propia.

## 2. ANÁLISIS DE PERTINENCIA DEL GASTO DEL PROGRAMA

El análisis de la pertinencia de los gastos del Programa está dado por la elegibilidad de los gastos según el listado de gastos elegibles del BID y por el análisis de consistencia entre cada gasto y los componentes del Programa, la naturaleza de las actividades y los objetivos del Programa.

### 2.1. ANÁLISIS ELEGIBILIDAD DEL GASTO REVISADO

#### 2.1.1 Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante la Verificación de Resultados del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile en lo referente a la elegibilidad del gasto.

Se estableció, el grado de correspondencia entre cada uno de los 950 los gastos de los diferentes proyectos respecto al listado de gastos elegibles del programa, estipulado en el contrato de préstamo 1828/OC-CH, específicamente en el Anexo Único.

El total de gastos revisados por esta consultoría, para efectos de la elegibilidad, fue por \$ 1.882.577.110 del universo de \$ 4.944.304.000, los cuales fueron distinguidos por:

- i) **Gastos Elegibles Sin Observaciones:** Aquellos que califican dentro de las categorías del listado de gastos elegibles el BID establecido en el contrato préstamo 1828/OC-CH y que además presentan la documentación de respaldo correspondiente.
- ii) **Gastos Elegibles Con Observaciones:** Aquellos que califican dentro de las categorías del listado de gastos elegibles el BID establecido en el contrato préstamo 1828/OC-CH, pero donde no fue observado el Comprobante de Egreso por el equipo analista en terreno.
- iii) **Gastos No Elegibles:** Aquellos que no califican dentro del listado de gastos elegibles BID establecido en el contrato préstamo 1828/OC-CH.

### 2.1.1.1. Resumen Elegibilidad de Gastos por Cantidad de Pagos.

La Tabla N° 1 presenta la cantidad de pagos que fueron revisados para efectos de esta consultoría. Los pagos son clasificados en: Gastos Elegibles, Gastos Elegibles Con Observaciones y Gastos No Elegibles.

**Tabla N° 1: Resumen Elegibilidad del Gasto según Cantidad de Pagos generados al 30 de Junio de 2009.**

Gastos Elegibles Sin Observaciones	Gastos Elegibles Con Observaciones	Gastos No Elegibles	Total Pagos Revisados
884	6	60	950

La cantidad de pagos revisados ascienden a un total de 950, de los cuales 884 pagos han sido calificados como elegibles sin observaciones, equivalente a un 93,1% del total de pagos revisados, en tanto, los pagos elegibles con observaciones corresponden al 0,6% de pagos que no poseen el comprobante de egreso que respalde la transacción<sup>5</sup>.

En relación con los gastos no elegibles, corresponden a 60 pagos, los que representan un 6,3% del total de pagos revisados. Este porcentaje representa aquellos gastos que fueron rendidos con cargo al Programa pero que no son elegibles según el listado de gastos elegibles BID. Estos pagos corresponden a gastos por concepto de:

- **Arriendos:** 26 pagos correspondientes al Proyecto 07.05.01.
- **Gastos Comunes:** 11 pagos correspondientes al Proyecto 07.05.01.
- **Servicios Básicos:** 14 pagos correspondientes al Proyecto 07.05.01.
- **Remodelación de Oficinas:** 1 pago correspondiente al Proyecto 07.05.01.
- **Reparación Edificio:** 1 pago correspondiente al Proyecto 07.05.01.
- **Hoteles:** 6 pagos correspondientes a los proyectos 08.04.06 (SUBDERE), 08.01.15 (Arica y Parinacota), 08.02.14 (Antofagasta) y 07.02.09 (Bío Bío).
- **Gastos de representación:** 1 pago correspondiente al proyecto 08.01.15 de Arica y Parinacota.

Con respecto a lo planteado, cabe señalar que a pesar de ser gastos no elegibles son considerados pertinentes con lo estipulado en la Ficha de Presentación de Proyectos; vale decir, son coherentes con los objetivos y actividades de cada iniciativa como gastos de apoyo a actividades que son más sustanciales y que sin éstos gastos complementarios no se podrían llevar a cabo dichas actividades sustanciales.

### 2.1.1.2 Resumen Elegibilidad de Gastos por Monto Revisado.

<sup>5</sup> Ver Base de Datos Pagos con detalle de Gastos considerados No Elegibles y Elegibles con Observaciones.

La Tabla N° 2 entrega información con respecto a la elegibilidad de los gastos en conformidad con lo estipulado en el listado de gastos elegibles BID expresados en pesos chilenos.

**Tabla N° 2: Resumen Elegibilidad del Gasto al 30 de Junio de 2009 por Monto Revisado.**

Gastos Elegibles Sin Observaciones	Gastos Elegibles Con Observaciones	Gastos No Elegibles	Total Gastos Revisados
\$ 1.843.242.121	\$ 1.710.820	\$ 37.624.169	\$ 1.882.577.110

El monto total de los gastos revisados asciende a \$ 1.882.577.110, de los cuales han sido calificados como elegibles un 98% del total, considerando tanto el gasto con observaciones (0,1%). y sin observaciones (97,9%).

Respecto del gasto no elegible, que representa el 2% del monto total revisado, corresponden a pagos por concepto de<sup>6</sup>:

- Arriendos: \$13.477.138
- Gastos Comunes: \$1.332.834
- Servicios Básicos: \$984.152
- Remodelación de Oficinas: \$2.991.249
- Reparación Edificio: \$ 4.030.342
- Hoteles: \$13.550.554
- Gastos de Representación: 321.300

Estos gastos no son elegibles, pero si son pertinentes según lo contemplado en la Ficha de Presentación de Proyectos, es decir, son coherentes con los objetivos y actividades de los proyectos seleccionados en la muestra, en la medida en que apoyan las actividades cada proyecto en el que están involucrados (Ver Base de Pagos con detalle de Gastos considerados No Elegibles).

### 2.1.1.3 Elegibilidad del Gasto según Listado BID por Cantidad de Pagos y Monto Revisado

La Tabla N° 3 refleja la cantidad de pagos revisados durante la verificación de resultados, los cuales se encuentran clasificados por código exigible BID, de acuerdo al Listado de Gastos Elegibles del Programa, así como también los montos que representan los pagos revisados.

**Tabla N°3: Elegibilidad del Gasto al 30 de Junio de 2009 por Clasificación Listado BID según Cantidad de Pagos y Monto Revisado**

<sup>6</sup> Ver Base de Pagos con detalle de Gastos considerados No Elegibles y Elegibles.

Código Exigible	Gasto Elegible Sin Observaciones (cantidad de pagos)	Gasto Elegible Sin Observaciones (monto en \$)	Gasto Elegible Con Observaciones (cantidad de pagos)	Elegible Con Observaciones (monto en \$)
ai1. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño e instalación de los sistemas de acreditación e incentivos.	3	\$ 102.256.404	0	\$ 0
ai11. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de un sistema de evaluación continua y gestión del conocimiento.	4	\$ 142.858.969	0	\$ 0
ai2. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño e implantación de los planes de fortalecimiento para el mejoramiento de la gestión y construcción de capacidades institucionales.	11	\$ 23.543.336	0	\$ 0
ai3. Asistencia técnica y estudios para acciones de Fortalecimiento institucional básico.	3	\$ 74.169.300	0	\$ 0
ai4. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño y experimentación de modelo de gestión territorial.	7	\$ 77.006.633	0	\$ 0
ai5. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de proyectos para fortalecer la identidad regional.	6	\$ 344.698.200	0	\$ 0
ai6. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de proyectos de inversión identificados mediante modelos de gestión territorial.	27	\$ 40.044.538	0	\$ 0
ai8. Asistencia técnica y estudios para acciones de Transferencias de nuevas competencias a gobiernos subnacionales.	9	\$ 19.494.000	0	\$ 0
av) Servicios de difusión y comunicación para la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en regiones.	2	\$ 4.531.784	0	\$ 0
bi) Capacitación Técnica para el personal de la Subdere, Gore, Municipios e instancias desconcentradas del Gob. Central en regiones.	1	\$ 810.000	0	\$ 0
ciii) Gastos de personal vinculado a los objetivos y actividades del programa en la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones.	541	\$ 769.149.334	1	\$ 172.081
civ) Pasajes y viáticos vinculados a la ejecución de las actividades del Programa.	111	\$ 9.045.013	0	\$ 0
ei) Equipamiento informático (hardware) para la SUBDERE; GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones.	33	\$ 44.591.209	1	\$ 215.346
eii) Software informático par la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones.	7	\$ 8.005.855	0	\$ 0
eiii) Mobiliario, equipamiento y materia de oficina para la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones.	24	\$ 17.424.043	2	\$ 1.084.917
fi) Edición, impresión y difusión de documentos relativos a las acciones y proyectos del programa.	14	\$ 18.102.014	2	\$ 238.476
fii) Publicidad y difusión de actividades del programa en medios de comunicación social.	79	\$ 127.511.489	0	\$ 0

Código Exigible	Gasto Elegible Sin Observaciones (cantidad de pagos)	Gasto Elegible Sin Observaciones (monto en \$)	Gasto Elegible Con Observaciones (cantidad de pagos)	Elegible Con Observaciones (monto en \$)
g) Proyectos de fortalecimiento de la identidad regional.	2	\$ 20.000.000	0	\$ 0
<b>Total general</b>	<b>884</b>	<b>\$ 1.843.242.121</b>	<b>6</b>	<b>\$ 1.710.820</b>

La tabla indica que el gasto elegible sin observaciones representa \$ 1.843.242.121.- en 884 pagos revisados, y el gasto elegible con observaciones es de \$ 1.710.820.- en 6 pagos revisados<sup>7</sup>.

La mayor cantidad de pagos revisados se concentran en el código BID ciii), correspondiente a "Gastos de Personal vinculado a los objetivos y actividades del programa en la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentrados del gobierno central en las regiones", equivalente a un 61% del total de los pagos, de los cuales un 99,8% corresponde a gastos elegibles y un 0,2% a gastos elegibles con observaciones que corresponden a los proyectos 07.05.01 de los Gobiernos Regionales de Maule, Aysén y Antofagasta, donde no se obtiene el comprobante de egreso como documentación de respaldo.

Un 12% de la cantidad de pagos revisados está vinculado al código BID civ) "Pasajes y viáticos vinculados a la ejecución de las actividades del programa", de los cuales un 100% son elegibles sin observaciones. Por otro lado, un 9% del total de pagos revisados se concentra en el código BID fii) "Publicidad y difusión de actividades del programa en medios de comunicación social", cuya totalidad de pagos son elegibles.

Con respecto al código BID ei) "Equipamiento informático (hardware) para la SUBDERE; GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones", corresponde a un 4% del total de pagos revisados, de los cuales un 97% es elegible y un 3% es elegible con observaciones.

Un 3% de la cantidad de pagos revisados están vinculados con el código exigible BID ai6) "Asistencia técnica y estudio para acciones de Desarrollo de proyectos de inversión identificados mediante modelos de gestión territorial", donde el 100% de los pagos revisados son elegibles. Mientras que un 2,92% corresponde al código exigible BID eiii) "Mobiliario, equipamiento y materia de oficina para la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones", de los cuales un 92% equivale a gastos elegibles y un 8% a gastos elegibles con observaciones.

Del total de montos revisados, expresados en pesos chilenos, un 99,91% corresponde a gastos elegibles sin observaciones, mientras que un 0,09%, equivalente a \$ 1.710.820, son gastos elegibles con observaciones.

<sup>7</sup> Ver Base de Datos Pagos, la cual proporciona el detalle de los gastos elegibles con y sin observaciones.

Dentro de los gastos elegibles sin observaciones destacan los correspondientes a ciii) "Gastos de personal vinculado a los objetivos y actividades del programa en la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentrados del gobierno central en las regiones", con un 42% del total del monto revisado, de los cuales un 99,98% es elegible sin observaciones, y el código ai6) "Asistencia técnica y estudios para acciones de desarrollo de proyectos de inversión identificados mediante modelos de gestión territorial" con un 19% del total de gastos elegibles, donde el 100% es elegible sin observaciones.

Respecto de los gastos elegibles con observaciones, éstos corresponden a las categorías: eiii) "Mobiliario, equipamiento y materia de oficina para la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones" con un 63% del monto total de gastos elegibles con observaciones, fi) "Edición, impresión y difusión de documentos relativos a las acciones y proyectos del programa" con un 14%, ei) "Equipamiento informático (hardware) para la SUBDERE; GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones" con un 13%, y ciii) "Gastos de personal vinculado a los objetivos y actividades del programa en la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones" con un 10%.

#### 2.1.1.4 Elegibilidad del Gasto según Componente por Monto Revisado.

La Tabla N° 4 refleja el total de gastos revisados ordenados según componentes y calificación de elegibilidad.

**Tabla N° 4: Elegibilidad del Gasto al 30 de Junio de 2009 por Componente según Monto Revisado.**

N° Componente	Gasto Elegible Sin Observaciones	Gasto Elegible Con Observaciones	Gasto No Elegible	Total
1	\$ 416.140.813	\$ 0	\$ 332.699	\$ 416.473.512
2	\$ 384.418.544	\$ 0	\$ 4.804.220	\$ 389.222.764
3	\$ 375.485.335	\$ 0	\$ 0	\$ 375.485.335
4	\$ 132.635.104	\$ 0	\$ 9.671.535	\$ 142.306.639
(07.05.01) <sup>8</sup>	\$ 534.562.325	\$ 1.710.820	\$ 22.815.715	\$ 559.088.860
<b>Total</b>	<b>\$ 1.843.242.121</b>	<b>\$ 1.710.820</b>	<b>\$ 37.624.169</b>	<b>\$ 1.882.577.110</b>

El total de gastos elegibles asciende a un 97,9% del total de gastos revisados, el gasto elegible con observaciones corresponde a un 0,1% del total y el gasto no elegible equivale a un 2% del total.

Del total de gastos revisados, los Componentes 1 "Fortalecimiento de la gestión de las entidades subnacionales mediante sistemas de acreditación e incentivos", 2 "Financiamiento del diseño de modelos de gestión territorial y apoyo a proyectos de inversión surgidos a partir de la

<sup>8</sup> El Proyecto 07.05.01 "Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación y nuevas capacidades técnicas", se asocia en SUBDERE tanto a la componente 1 como a la componente 3.

implementación de estos modelos” y 3 “Apoyo a la Transferencia de Competencias” se distribuyen equilibradamente el gasto con porcentajes de 22%, 21% y 20% respectivamente. En tanto, el Componente 4 “Sistema de evaluación continua y gestión de conocimiento y fortalecimiento de la institucionalidad de la SUBDERE” corresponde al 8% del total de gastos revisados, mientras que el Proyecto 07.05.01 (componentes 1 y 3) equivale al 30% de los gastos revisados.

El total de gastos elegibles con observaciones corresponden al Proyecto 07.05.01 “Apoyo al Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales mediante la Ampliación de Dotación e Incorporación de Nuevas Capacidades”, que corresponde en parte al componente 1 y en parte al componente 3. Los 6 pagos observados corresponden a las regiones de Antofagasta, Maule y Aysén.

Dentro de los gastos no elegibles del total de gastos revisados, los correspondientes al Proyecto 07.05.01 “Apoyo al Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales mediante la Ampliación de Dotación e Incorporación de Nuevas Capacidades” representan un 61%, mientras que un 25,7% está contenido en el Componente 4 “Sistema de evaluación continua y gestión del conocimiento, y fortalecimiento de la institucionalidad SUBDERE”. El Componente 2 “Financiamiento del diseño de modelos de gestión territorial y apoyo a proyectos de inversión surgidos a partir de la implementación de estos modelos” posee un 12,8% del gasto no elegible y el Componente 1 “Fortalecimiento de la Gestión de las entidades subnacionales mediante sistema de acreditación e incentivos” un 0,9% del total de gastos revisados.

El Componente 3 “Apoyo a la Transferencia de Competencias” no presenta ningún gasto revisado no elegible.

#### 2.1.1.5 Elegibilidad del Gasto al 30 de Junio de 2009 por Resultado Monto Revisado.

La Tabla N° 5 muestra el total de gastos revisados, los cuales se encuentran ordenados según resultados y calificación de elegibilidad.

**Tabla N° 5: Elegibilidad del Gasto según Resultado por Monto Revisado.**

Resultado	Gasto Elegible Sin Observaciones	Gasto Elegible Con Observaciones	Gasto No Elegible	Total
1	\$ 631.472.984	\$ 0	\$ 12.378.284	\$ 643.851.268
2	\$ 355.858.964	\$ 0	\$ 2.430.170	\$ 358.289.134
3	\$ 321.347.848	\$ 0	\$ 0	\$ 321.347.848
1 y 3 (07.05.01)	\$ 534.562.325	\$ 1.710.820	\$ 22.815.715	\$ 559.088.860
<b>Total</b>	<b>\$ 1.843.242.121</b>	<b>\$ 1.710.820</b>	<b>\$ 37.624.169</b>	<b>\$ 1.882.577.110</b>

El total de gastos elegibles asciende a un 97,9% del total de gastos revisados, el gasto elegible con observaciones corresponde a un 0,1% del total y el gasto no elegible equivale a un 2% del total.

Los gastos elegibles se ubican con un 34,3% del total de gastos revisados en el Resultado 1, un 29% en el Proyecto 07.05.01 “Apoyo al Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales mediante la

Ampliación de Dotación e Incorporación de Nuevas Capacidades” (resultados 1 y 3), un 19,3% en el resultado 2 y un 17,4% en el resultado 3.

El total de gastos elegibles con observaciones corresponden al Proyecto 07.05.01 Apoyo al Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales mediante la Ampliación de Dotación e Incorporación de Nuevas Capacidades” , que corresponde en parte al Resultado 1 y en parte al Resultado 3.

Los gastos no elegibles se distribuyen en Resultado 1 “Gobiernos Regionales empoderados en el ejercicio de sus competencias” con un 32,9%, Resultado 2 “Enfoque de desarrollo territorial implantado en la gestión regional” con un 6,5%, y el Proyecto 07.05.01 (Resultados 1 y 3 “Procesos relevantes de gestión regional y municipal acreditados y en mejora continua”), con un 60,6% del total de gastos revisados.

### 2.1.1.6 Elegibilidad del Gasto según Región por Monto Revisado.

La Tabla N° 6 expresa los gastos calificados en su elegibilidad según región.

**Tabla N° 6: Elegibilidad del Gasto al 30 de Junio de 2009 por Región y Monto Revisado (en pesos chilenos).**

Gobierno Regional	Gasto Elegible Sin Observaciones	Gasto Elegible Con Observaciones	Gasto No Elegible	Total por Región
ARICA Y PARINACOTA	\$ 99.666.882	\$ 0	\$ 332.699	\$ 99.999.581
TARAPACA	\$ 41.942.309	\$ 0	\$ 0	\$ 41.942.309
ANTOFAGASTA	\$ 37.574.932	\$ 172.081	\$ 5.082.826	\$ 42.829.839
ATACAMA	\$ 129.233.451	\$ 0	\$ 0	\$ 129.233.451
COQUIMBO	\$ 134.358.057	\$ 0	\$ 0	\$ 134.358.057
VALPARAÍSO	\$ 14.288.686	\$ 0	\$ 0	\$ 14.288.686
R.M	\$ 85.308.838	\$ 0	\$ 2.861.759	\$ 88.170.597
O'HIGGINS	\$ 71.628.958	\$ 0	\$ 4.030.342	\$ 75.659.300
MAULE	\$ 120.872.622	\$ 1.084.917	\$ 3.852.285	\$ 125.809.824
BÍO BÍO	\$ 134.888.985	\$ 0	\$ 2.430.170	\$ 137.319.155
ARAUCANÍA	\$ 97.793.662	\$ 0	\$ 3.240.000	\$ 101.033.662
LOS RÍOS	\$ 44.076.137	\$ 0	\$ 0	\$ 44.076.137
LOS LAGOS	\$ 80.649.758	\$ 0	\$ 2.991.249	\$ 83.641.007
AYSÉN	\$ 116.679.394	\$ 453.822	\$ 0	\$ 117.133.216
MAGALLANES	\$ 59.073.371	\$ 0	\$ 3.131.304	\$ 62.204.675
SUBDERE	\$ 575.206.079	\$ 0	\$ 9.671.535	\$ 584.877.614
<b>Total</b>	<b>\$ 1.843.242.121</b>	<b>\$ 1.710.820</b>	<b>\$ 37.624.169</b>	<b>\$ 1.882.577.110</b>

Los Gobiernos Regionales que poseen un 100% de sus gastos revisados como elegibles sin observaciones son: Atacama, Coquimbo, Los Ríos, Tarapacá y Valparaíso.

Los gastos revisados clasificados como elegibles con observaciones se ubican en los Gobiernos Regionales de Maule, Aysén y Antofagasta con un 63,4%, 26,5% y 10,1% del total de gastos revisados.

Aquellos gastos revisados no elegibles se concentran en SUBDERE con un 27,5% de los gastos no elegibles, en el Gobierno Regional de Antofagasta con un 13,5% y en el Gobierno Regional de Arica con un 10,7% del total revisado.

Los gastos revisados y considerados como no elegibles según el listado de códigos BID, al ser revisados en contraste con la Ficha de Presentación de Proyectos, son considerados pertinentes.

### 2.1.1.7 Elegibilidad del Gastos según Proyecto por Monto Revisado.

La Tabla N° 7 presenta la totalidad de los gastos revisados, los cuales se encuentran ordenados por su categoría de elegibilidad y según proyecto.

**Tabla N° 7: Elegibilidad del Gastos desarrollados al 30 de Junio de 2009 por Proyecto según Monto Revisado.**

Código del proyecto	Gastos Elegibles Sin Observaciones	Gastos Elegible Con Observaciones	Gastos No Elegibles	Total por Proyecto
07.01.07	\$ 102.256.404	\$ 0	\$ 0	\$ 102.256.404
07.01.08	\$ 20.040.179	\$ 0	\$ 0	\$ 20.040.179
07.01.10	\$ 33.810.000	\$ 0	\$ 0	\$ 33.810.000
07.02.07	\$ 174.590.859	\$ 0	\$ 0	\$ 174.590.859
07.02.09	\$ 0	\$ 0	\$ 2.430.170	\$ 2.430.170
07.02.10	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 20.000.000
07.02.11	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000.000
07.02.12	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000.000
07.02.13	\$ 6.520.806	\$ 0	\$ 0	\$ 6.520.806
07.02.16	\$ 19.988.000	\$ 0	\$ 0	\$ 19.988.000
07.03.03	\$ 70.589.788	\$ 0	\$ 0	\$ 70.589.788
07.03.05	\$ 220.969.300	\$ 0	\$ 0	\$ 220.969.300
07.03.07	\$ 64.571.922	\$ 0	\$ 0	\$ 64.571.922
07.04.06	\$ 4.356.502	\$ 0	\$ 0	\$ 4.356.502
07.04.07	\$ 10.722.343	\$ 0	\$ 0	\$ 10.722.343
07.04.12	\$ 33.910.744	\$ 0	\$ 0	\$ 33.910.744
07.04.14	\$ 555.112	\$ 0	\$ 0	\$ 555.112
07.05.01	\$ 534.562.325	\$ 1.710.820	\$ 22.815.715	\$ 559.088.860
08.01.01	\$ 9.831.938	\$ 0	\$ 0	\$ 9.831.938
08.01.03	\$ 21.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 21.000.000
08.01.06	\$ 41.201.000	\$ 0	\$ 0	\$ 41.201.000
08.01.08	\$ 2.423.435	\$ 0	\$ 0	\$ 2.423.435
08.01.11	\$ 14.536.270	\$ 0	\$ 0	\$ 14.536.270
08.01.13	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000.000
08.01.14	\$ 29.539.867	\$ 0	\$ 0	\$ 29.539.867
08.01.15	\$ 99.666.882	\$ 0	\$ 332.699	\$ 99.999.581
08.01.16	\$ 10.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 10.500.000
08.01.17	\$ 344.757	\$ 0	\$ 0	\$ 344.757
08.01.21	\$ 1.788.686	\$ 0	\$ 0	\$ 1.788.686
08.02.09	\$ 14.911.333	\$ 0	\$ 0	\$ 14.911.333
08.02.10	\$ 14.598.300	\$ 0	\$ 0	\$ 14.598.300

Código del proyecto	Gastos Elegibles Sin Observaciones	Gastos Elegible Con Observaciones	Gastos No Elegibles	Total por Proyecto
08.02.14	\$ 7.568.841	\$ 0	\$ 2.374.050	\$ 9.942.891
08.02.23	\$ 8.150.500	\$ 0	\$ 0	\$ 8.150.500
08.02.27	\$ 28.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 28.000.000
08.03.08	\$ 41.122.000	\$ 0	\$ 0	\$ 41.122.000
08.03.09	\$ 36.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 36.000.000
08.03.10	\$ 13.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 13.400.000
08.03.11	\$ 8.400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 8.400.000
08.03.12	\$ 1.672.425	\$ 0	\$ 0	\$ 1.672.425
08.03.19	\$ 10.086.000	\$ 0	\$ 0	\$ 10.086.000
08.03.24	\$ 17.965.200	\$ 0	\$ 0	\$ 17.965.200
08.04.03	\$ 6.799.153	\$ 0	\$ 0	\$ 6.799.153
08.04.06	\$ 1.874.250	\$ 0	\$ 9.671.535	\$ 11.545.785
08.04.09	\$ 54.920.000	\$ 0	\$ 0	\$ 54.920.000
09.04.11	\$ 6.997.000	\$ 0	\$ 0	\$ 6.997.000
09.04.12	\$ 12.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 12.500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.843.242.121</b>	<b>\$ 1.710.820</b>	<b>\$ 37.624.169</b>	<b>\$ 1.882.577.110</b>

El total de gastos revisados elegibles con observaciones se encuentra concentrado en el Proyecto 07.05.01 "Apoyo al Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales mediante la Ampliación de Dotación e Incorporación de Nuevas Capacidades".

Con respecto al gasto revisado no elegible se encuentra en los Proyectos 07.02.09 "Apoyo Técnico para realización de un proyecto de participación ciudadana en el ARI" con un 6,5%, el 07.05.01 "Apoyo al Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales mediante la Ampliación de Dotación e Incorporación de Nuevas Capacidades" con un 60,6%, el 08.01.15 "Implementación de la estrategia comunicacional para el fortalecimiento y posicionamiento público de la Región Arica y Parinacota" con un 0,9%, 08.02.14 "Apoyo al proceso de cuenta pública participativa en regiones" con un 6,3% y 08.04.06 "Apoyo al sexto encuentro nacional de estudios regionales" con un 25,7% del total de gastos revisados.

### 2.1.1.8 Conclusión Elegibilidad del Gasto

El monto total de gastos revisados es de \$ 1.882.577.110, lo que equivale al 38% del monto total de las iniciativas del Programa en su primer tramo de ejecución (\$ 4.944.304.000). En esta revisión, un 97,9% equivale a gastos elegibles sin observaciones, mientras que un 0,1% corresponde a gastos elegibles con observaciones. El total de gastos no elegibles equivalen a un 2,0% del total de gastos revisados.

Gastos Elegibles Sin Observaciones	Gastos Elegibles Con Observaciones	Gastos No Elegibles
97,9%	0,1%	2,0%

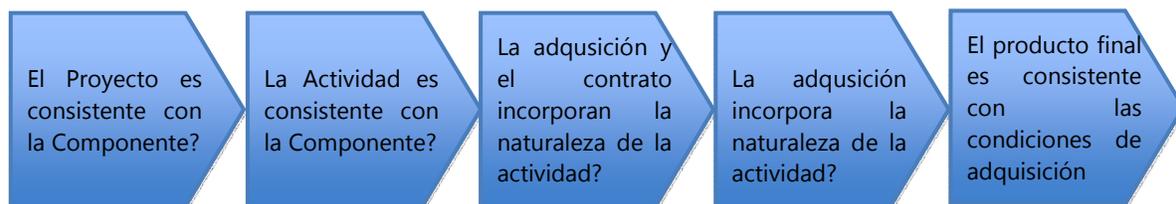
## 2.2. ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DEL GASTO

### 2.2.1 Alcance del Análisis de Consistencia

Como se definió en el Plan de Trabajo, se considera que un gasto es pertinente al Programa cuando éste se encuentra elegible, vale decir, coincide con alguno de los clasificadores de gastos elegibles del contrato de préstamo 1824-OC-CH y cuando la naturaleza del gasto es consistente con las actividades y la componentes del Programa. A esto último es que se le denomina análisis de consistencia.

Dicho análisis de consistencia abordó la identificación del grado de coherencia que existe a lo largo del ciclo de vida de una actividad reflejada en un gasto; vale decir, que la actividad surgió en las instancias estratégicas y de coordinación del Programa, que los mecanismos de gestión hayan podido capturar la naturaleza de la actividad contemplada en la etapa previa, que el contrato celebrado refleje el requerimiento institucional y, finalmente, que el producto final cumpla con las exigencias del contrato.

Esto se puede observar en el siguiente esquema:



El criterio para valorar la consistencia es el siguiente:

- No es consistente si es que el producto final o el documento que da cuenta de la adquisición de un bien o servicio no muestra conexión alguna con la componente del programa.
- Es suficientemente consistente si el producto final o el documento que da cuenta de la adquisición de un bien o servicio muestra una conexión con la componente del programa.
- Es altamente consistente si se pueden detectar documentos intermedios, especialmente aquellos relacionados con el requerimiento institucional de adquisición que son consistentes tanto con la componente del programa como con el contrato de adquisición o el producto /servicio final.

Para ello, el análisis contempló la observación de cuatro documentos:

- 1) Ficha del Proyecto. Se evaluó la justificación de pertenencia del proyecto de la ficha con respecto a la componente del programa. Así mismo, se evaluó si es que las actividades y condiciones requeridas por el proyecto eran consistentes con sus objetivos.

- 2) Bases Técnicas. Por bases técnicas se entiende a cualquier documento institucional que de cuenta de la necesidad de adquirir un producto o servicio, independientemente de la modalidad de adquisición, en el cual se deben reflejar las actividades y condiciones de la ficha de proyecto.
- 3) Contrato. Se entiende al documento vinculante entre el Programa y un proveedor externo para la prestación de bienes o servicios. En este caso interesa conocer si es que las actividades, producto o condiciones tratados tienen consistencia con las Bases técnicas o al menos con la Ficha de Proyecto.
- 4) Producto Final. Se entiende que es la actividad, bien o servicio entregado por el proveedor externo al Programa en donde se verifica el cumplimiento de lo comprometido de acuerdo al contrato.

En base a lo anterior, se asignó un porcentaje a cada pago de acuerdo al análisis de consistencia realizado por el equipo de analistas en terreno y verificado por los analistas a nivel central.

Para el caso de los proyectos en ejecución no se consideró la revisión del producto final, mientras que en lo referente a gastos en personal sólo correspondió analizar los documentos 1, 2 y 3, ya que los productos de las personas contratadas están fuera del alcance definido para esta consultoría.

Para realizar el análisis de consistencia se contemplaron las siguientes categorías estipuladas en el listado de elegibilidad BID:

- ai1. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño e instalación de los sistemas de acreditación e incentivos.
- ai2. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño e implantación de los planes de fortalecimiento para el mejoramiento de la gestión y construcción de capacidades institucionales.
- ai3. Asistencia técnica y estudios para acciones de Fortalecimiento institucional básico.
- ai4. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño y experimentación de modelo de gestión territorial.
- ai5. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de proyectos para fortalecer la identidad regional.
- ai6. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de proyectos de inversión identificados mediante modelos de gestión territorial.
- ai8. Asistencia técnica y estudios para acciones de Transferencias de nuevas competencias a gobiernos subnacionales.
- ai11. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de un sistema de evaluación continua y gestión del conocimiento.
- ciii) Gastos de personal vinculado a los objetivos y actividades del programa en la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones.

- g) Proyectos de fortalecimiento de la identidad regional.

En materia de gastos en personal (ciii), se consideraron sólo aquellos pagos revisados del Proyecto 07.05.01 "Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas", dada su relevancia en la instalación del Programa en regiones.

El total de pagos revisados que fueron sometidos al análisis de consistencia alcanzan el 67% del total de pagos revisados.

**Tabla N° 1: Montos y Cantidad de Pagos Revisados al 30 de Junio de 2009 para la aplicación del análisis de pertinencia del gasto.**

La tabla N° 1 presenta los montos en pesos chilenos y N° pagos que se incorporarán al análisis de consistencia, ordenados según categorías del listado de elegibilidad BID.

Código Exigible	Monto Total	N° de Pagos
ai1. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño e instalación de los sistemas de acreditación e incentivos.	\$ 102.256.404	3
ai2. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño e implantación de los planes de fortalecimiento para el mejoramiento de la gestión y construcción de capacidades institucionales.	\$ 142.858.969	11
ai3. Asistencia técnica y estudios para acciones de Fortalecimiento institucional básico.	\$ 23.143.336	3
ai4. Asistencia técnica y estudios para acciones de Diseño y experimentación de modelo de gestión territorial.	\$ 74.169.300	6
ai5. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de proyectos para fortalecer la identidad regional.	\$ 77.006.633	6
ai6. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de proyectos de inversión identificados mediante modelos de gestión territorial.	\$ 344.698.200	27
ai8. Asistencia técnica y estudios para acciones de Transferencias de nuevas competencias a gobiernos subnacionales.	\$ 40.044.538	9
ai11. Asistencia técnica y estudios para acciones de Desarrollo de un sistema de evaluación continua y gestión del conocimiento.	\$ 19.494.000	4
ciii) Gastos de personal vinculado a los objetivos y actividades del programa en la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones.	\$ 425.484.060	272
g) Proyectos de fortalecimiento de la identidad regional.	\$ 20.000.000	2
<b>Total</b>	<b>\$ 1.269.155.440</b>	<b>343</b>

Considerando la naturaleza de los gastos y su trascendencia para el desarrollo del Programa, no fueron incluidas en el análisis de consistencia las siguientes categorías BID:

- av) Servicios de difusión y comunicación para la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en regiones. Por representar una baja cantidad de pagos (un pago para Correos de Chile y un aviso de difusión para un proceso de selección

de personal) y por relacionarse a una actividades de apoyo que no son sustanciales al Programa, o dicho de otro modo pueden ser consistentes con todas las componentes del programa.

- bi) Capacitación Técnica para el personal de la SUBDERE, Gore, Municipios e instancias desconcentradas del Gob. Central en regiones. Consiste en un pago a un funcionario para un diplomado. Debido a ser un caso puntual, por la naturaleza de la actividad y al haber observado que la rendición de cuentas era conforme, no se consideró necesario incorporar este gasto al análisis en contraste con otros tipos de gastos de mayor volumen y prioridad.
- civ) Pasajes y viáticos vinculados a la ejecución de las actividades del Programa. Esto corresponde a actividades de apoyo y facilitación que no son sustanciales al programa, son gastos de apoyo para una actividad mayor y no constituye un elemento de análisis en si mismo.
- ei) Equipamiento informático (hardware) para la SUBDERE; GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones. En el caso de los equipamientos informáticos, que son insumos transversales para diferentes propósitos y al ser comodities, son pertinentes desde el momento en que son exigidos en forma consistente con la ficha por lo que amerita para efectos del análisis incorporarlos.
- eii) Software informático para la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones. Aplican las mismas razones que en el caso ei, por ser programas genéricos.
- eiii) Mobiliario, equipamiento y material de oficina para la SUBDERE, GORE, Municipios e instancias desconcentradas del gobierno central en las regiones. Corresponde a adquisiciones de apoyo y facilitación que no son sustanciales al programa, son gastos de apoyo para una actividad mayor y no constituye un elemento de análisis en si mismo.
- fi) Edición, impresión y difusión de documentos relativos a las acciones y proyectos del programa. Corresponde a productos de apoyo y facilitación que no son sustanciales al programa, son gastos de apoyo para una actividad mayor y no constituye un elemento de análisis en si mismo
- fii) Publicidad y difusión de actividades del programa en medios de comunicación social. corresponde a servicios de apoyo y facilitación que no son sustanciales al programa, son gastos de apoyo para una actividad mayor y no constituye un elemento de análisis en si mismo
- Gastos No Elegibles. Al igual que en los casos anteriores constituyen productos y servicios de apoyo para el programa pero que en sí mismas no amerita un análisis de pertinencia.

Los items de gasto anteriores **son considerados como pertinentes** desde el momento en que son complementarios, siendo esta misma la razón para no incorporarlos en el análisis.

Con respecto a los gastos en personal, no fueron incorporados para el análisis de consistencia los siguientes proyectos:

## SUBDERE

- 07.02.07 "Gestión y Fondo de Preinversión para proyectos del Plan Territorio Arauco (PTA)".
- 07.04.07 "Contratación de profesionales para fortalecer la gestión de SUBDERE".
- 07.01.08 "Generación Planes de Inversión Municipales, Programa Ciudades Bicentenario: contratación de profesional".
- 07.04.06 "Contratación de profesional para fortalecer la gestión de la Unidad de Relaciones Internacionales".
- 08.04.03 "Implementación sistema de buenas prácticas para el desarrollo territorial".
- 07.03.07 "Contratación de profesionales de apoyo a la instalación de nuevas regiones".
- 07.03.03 "Generación de capacidades de profesionales e información de base para los SAGORE de las nuevas regiones".
- 08.01.16 Valparaíso "Fortalecimiento del proceso de coordinación regional de inversiones en la Región de Valparaíso".
- 08.01.14 Los Ríos "Apoyar a los municipios de la Región de los Ríos en la evaluación de los proyectos FNDR 2008".
- 07.02.16 Bío Bío "Continuidad contrato coordinadores UGT de la Región del Bío Bío (3er Financiamiento)".

La razón por la que no se analizaron estos proyectos es por tratarse de una cantidad alta de pagos y una baja cantidad de montos (208 pagos para 252 millones de pesos) y se consideró prioritario focalizar el esfuerzo de análisis y re-análisis en los pagos asociados a montos mayores o proyectos con mayor cantidad de pagos como por ejemplo los 07.05.01 de las diferentes regiones del país, los cuales representan 426 millones de pesos en 272 pagos y que en gran parte involucra pago de personal similares a los proyectos que se excluyen.

## 2.2.2 Resultados

**Tabla N° 2 Consistencia del gasto al 30 de Junio de 2009 asociados a cada Proyecto, ordenados por Región.**

Institución	Código del Proyecto	Nombre del Proyecto	Consistencia
SUBDERE	07.01.07	Diseño Sistema de Acreditación e Incentivos para la Gestión de los GORE.	100%
SUBDERE	07.02.07	Gestión y Fondo de Preinversión para proyectos del Plan Territorio Arauco (PTA).	100%
SUBDERE	07.02.10	Estudio gestión e inversión del gobierno regional en cultura.	100%
SUBDERE	07.04.12	Diseño del sistema de buenas prácticas subnacional de gestión territorial.	100%
SUBDERE	08.02.23	Elaboración de una publicación sobre la cultura del Chinchorro.	100%
GORE Tarapacá	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE Tarapacá	08.03.19	Diseño y elaboración de GORE política regional de desarrollo productivo para la Región Tarapacá.	100%
GORE Antofagasta	07.02.13	Apoyo para la implementación de acciones de difusión y capacitación.	100%
GORE Antofagasta	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	38,60%
GORE Atacama	07.01.10	Mejoramiento de Cartera de Proyectos, a través de la preinversión.	100%
GORE Atacama	07.03.05	Actualización Estrategias Regionales de Desarrollo de los GORE.	100%
GORE Atacama	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE Coquimbo	07.03.05	Actualización Estrategias Regionales de Desarrollo de los GORE.	100%
GORE Coquimbo	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	96%

Institución	Código del Proyecto	Nombre del Proyecto	Consistencia
GORE Valparaíso	07.02.12	Apoyo a la gestión territorial participativa.	100%
GORE R.M	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE R.M	09.04.11	Estudio para el fortalecimiento de la identidad de la Región Metropolitana.	100%
GORE O'Higgins	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE O'Higgins	08.03.10	Elaboración de la política pública regional de turismo Región de O'Higgins.	100%
GORE O'Higgins	08.03.11	Elaboración de la política regional agropecuaria de Región de O'Higgins.	100%
GORE Maule	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE Bío Bío	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE Bío Bío	08.01.06	Apoyo técnico para fortalecer la inversión FNDR en los Gobiernos Locales en la Región BÍO BÍO.	100%
GORE Araucanía	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE Araucanía	08.01.01	Apoyo a la preinversión del GORE Araucanía mediante servicios especializados.	100%
GORE Araucanía	08.02.09	Estudio para el fortalecimiento de la identidad regional Araucanía.	100%
GORE Araucanía	08.03.24	Elaboración de la política de deporte para la Región Araucanía.	100%
GORE Los Lagos	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE Los Lagos	08.01.03	Programa de Apoyo Técnico para Fortalecer la Inversión FNDR en los Gobiernos Locales en la Región Los Lagos.	100%
GORE Los Lagos	08.02.10	Estudio para el fortalecimiento de la identidad regional de Los Lagos.	100%
GORE Aysén	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%

Institución	Código del Proyecto	Nombre del Proyecto	Consistencia
GORE Aysén	08.03.08	Diseño de una propuesta de política para el desarrollo ganadero de la región de Aysén.	100%
GORE Aysén	08.03.09	Diseño de una propuesta de política regional de turismo, considerando los factores críticos para el desarrollo territorial.	100%
GORE Magallanes	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	100%
GORE Magallanes	08.01.13	Fortalecer la inversión de los gobiernos locales de la Región de Magallanes con el apoyo de especialistas de proyectos.	100%
GORE Magallanes	09.04.12	Construyendo región: investigación, participación y difusión para el fortalecimiento de la identidad regional en Magallanes y Antártica Chilena.	100%

Se analizó la consistencia de 37 proyectos, de los cuales 35 poseen un 100% de consistencia, en base a su ficha de proyecto, bases técnicas, contrato y producto final.

Cabe señalar que para tanto para los gastos en personal como para los proyectos en ejecución se consideró sólo hasta el contrato, ya que el producto final no es parte del alcance de esta consultoría.

A continuación se presentan las observaciones a los proyectos que presentan un porcentaje bajo al 100% de consistencia:

- En el proyecto 07.05.01 de la región de Antofagasta y Maule no se consideró en el análisis aquellos pagos para selección de personal, ya que no corresponden a personal estable, y que corresponden a un pago cada región.
- Falta Información del Gobierno Regional de Antofagasta en el Proyecto 07.05.01. Se revisó la Ficha de Proyectos y la Resolución que aprueba la contratación del personal. En cuanto a las bases técnicas contenidas en la carpeta del Proyecto 07.05.01 correspondían a un proceso de selección distinto, es decir, no hacían referencia al proceso de selección correspondiente a los gastos en personal rendidos y revisados por esta consultoría en cuanto a este proyecto específico. A continuación se detallan estos casos:

Región	Proyecto	Monto Revisado	Descripción del Gasto
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 556.417	Ismenia Eliana Parra Mancilla
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 556.417	Ismenia Eliana Parra Mancilla
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 1.112.834	Ismenia Eliana Parra Mancilla
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 1.112.834	Ismenia Eliana Parra Mancilla

Región	Proyecto	Monto Revisado	Descripción del Gasto
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 556.417	Ismenia Eliana Parra Mancilla
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 556.417	Ismenia Eliana Parra Mancilla
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 1.263.975	Juan Carlos Jeraldo Romero
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 1.096.560	Juan Carlos Jeraldo Romero
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 172.081	Juan Carlos Jeraldo Romero
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 2.374.750	Roland Patrick Combatti Northland
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 1.313.668	Roland Patrick Combatti Northland
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 1.313.668	Roland Patrick Combatti Northland
ANTOFAGASTA	07.05.01	\$ 2.234.120	Roland Patrick Combatti Northland

- En el caso del Proyecto 07.05.01 de Coquimbo, existen dos pagos que corresponde a asistencia técnica contratada con cargo al programa que no obtuvieron consistencia 100%, ya que durante el trabajo en terreno el analista no tuvo disposición del contrato ni a las bases técnicas, teniendo que recurrir a mercado público para obtener dichas bases. Los casos corresponden a:

Región	Proyecto	Monto Revisado	Descripción del Gasto
COQUIMBO	07.05.01	1.380.000	Innova Consultora Organizacional LTDA.
COQUIMBO	07.05.01	420.000	Innova Consultora Organizacional LTDA.

**Tabla N° 3: Resumen de Consistencia por Componente.**

Componente	Consistencia
1	100 %
2	100 %
3	100 %
4	100 %
1 Y 3 (Proyecto 07.05.01)	95 %

La consistencia se da en un 100% de los pagos de los proyectos correspondientes a los cuatro componentes, centrándose la falta de consistencia en el Proyecto 07.05.01 ya detalladas anteriormente.

**Tabla N° 4: Resumen de Consistencia por Resultados.**

Resultado	Consistencia
1	100%
2	100%
3	100%
1 Y 3 (Proyecto 07.05.01)	95 %

La consistencia se da en un 100% de los pagos de los proyectos correspondientes a los tres resultados, centrándose la falta de consistencia en el Proyecto 07.05.01 ya detalladas anteriormente.

### 2.2.2.1 Conclusión General del Análisis de Consistencia del Gasto

A modo de conclusión, se puede desprender que el 98,2% del monto revisado por proyecto posee consistencia absoluta, lo que equivale a \$ 1.237.472.642.

Monto Revisado para Análisis de Consistencia	Consistencia Absoluta	
	Porcentaje del Monto Revisado	Monto Revisado
\$ 1.269.155.440	98,2%	\$ 1.237.472.642

## 3. REVISIÓN DEL PROCESO DE RENDICIONES

### 3.1 Objetivo y alcance

La revisión de las rendiciones de los gastos elegibles de cada una de las iniciativas de la muestra seleccionada verifica la existencia y pertinencia de los respaldos documentales de estos gastos de las iniciativas del Programa.

Cabe señalar que para la revisión de rendiciones se utilizó la misma muestra de iniciativas que para el análisis de elegibilidad del gasto, es decir, se analizaron \$ 1.882.577.110 del universo de \$ 4.944.304.000. En ese sentido, la revisión de las rendiciones es el procedimiento final para la determinación de la elegibilidad del gasto del Programa para el primer tramo de ejecución.

La revisión del proceso de rendiciones se remite a una revisión de los respaldos de los gastos elegibles del Programa, y por lo tanto, NO forman parte del alcance de esta consultoría:

- Análisis de Ingresos y Egresos de unidades de costo, orientado a determinar si es razonable la relación entre los diferentes flujos de ingreso y los flujos de egreso de una unidad de costo.
- Análisis de valoración del gasto, orientado a determinar si la magnitud del gasto se condice con el producto.
- Examen de conciliaciones bancarias. Orientado a determinar si es que los movimientos financieros se condicen con los movimientos contables y económicos de una unidad de costo.
- Arqueo de Fondos, documentos, valores y especies. Orientado a determinar si es que los activos cuadran a lo largo de sus diferentes formas de expresión física o financiera.

En cuanto a la verificación de la existencia de los ítems de gasto, éste tiene los siguientes alcances:

- En materia de contrataciones de personal permanente o semi-permanente en las unidades ejecutoras del programa, se analizará hasta el nivel de contrato, lo que implica que no se desarrollarán análisis de documentos desarrollados por los profesionales contratados o verificaciones más exhaustivas que se asocien al uso del tiempo.
- En materia de contrataciones de estudios y asesoría, se verificarán los informes finales desarrollados, a efectos de ver su consistencia con los términos de referencia y con la ficha de proyecto. Su uso directo o indirecto posterior por parte del mandante no forma parte del alcance.
- En materia de adquisición de activos y servicios externos, se verificará físicamente su existencia en las dependencias del órgano ejecutor, para constatar su efectiva adquisición.

El periodo de revisión recoge los gastos rendidos y aceptados por el Programa entre el 01 de enero del 2007 y el 30 de junio del 2009, en las 15 regiones del país como también en el nivel central de SUBDERE.

Se revisó un total 60 de proyectos, considerando como proyectos distintos aquellos que aún cuando poseen el mismo código son implementados por ejecutores distintos (GORE de cada región, SUBDERE), tal como se señala en la tabla N° 1.

**Tabla N° 1: Código de Proyecto por Organismo Ejecutor.**

Código Proyecto	Organismo Ejecutor
07.02.13	GORE Antofagasta GORE Maule
07.03.05	GORE Atacama GORE Coquimbo GORE Maule
07.05.01	GORE Tarapacá GORE Antofagasta GORE Atacama GORE Coquimbo GORE R.M GORE O`Higgins GORE Maule GORE Bío Bío GORE Araucanía GORE Los Lagos GORE Aysén GORE Magallanes

### 3.2 Metodología

Para llevar a cabo la rendición de cuentas, se revisó la documentación de respaldo de los gastos realizados en el marco de las iniciativas seleccionadas dentro de la muestra y en aquellos casos que fue pertinente, se realizó una verificación de las existencias asociadas a estos gastos.

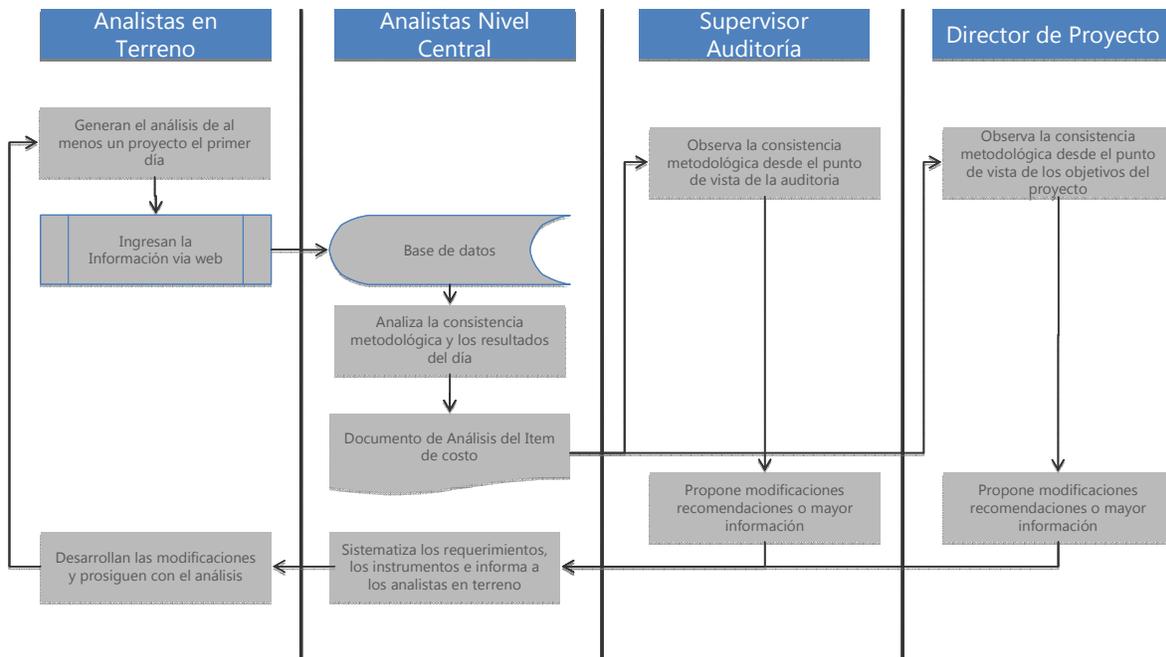
Este procedimiento fue realizado en paralelo a la recolección de información para el análisis de elegibilidad del gasto, con el instrumento de recolección de información que aparece en el punto 4 del Plan de Trabajo, específicamente en sus partes A y B.

El corto plazo de esta consultoría, el alto tamaño de la muestra, la extensión a lo largo del país y la consideración de múltiples y diversas fuentes de información, necesita de un proceso sistematizado y permanente para la recolección de la información durante la etapa de terreno por parte del equipo de analistas.

En este sentido es que se diseñó un proceso con énfasis en asegurar que todo el equipo de proyecto haya analizado la información levantada durante el mismo día. En este sentido, son los

analistas los que van generando información (datos con valor agregado) a partir del llenado de los instrumentos, los cuales se van compilando, donde el equipo central va analizando la solvencia metodológica de la información, teniendo un espacio inmediato de desarrollo y retroalimentación. Posteriormente se sistematiza la información para ser analizada por el Director de Proyecto y el Supervisor de Auditoría para los casos que amerite. De esta forma, las observaciones o instrucciones en materia del levantamiento son aplicadas desde la parte más gerencial del proyecto hasta el mismo terreno, en menos de 24 horas. Este proceso se mantiene durante las semanas de trabajo por parte de los analistas en terreno.

Fig.: Modelo de Trabajo en Terreno



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1 Procedimientos de revisión

Para dar inicio al proceso de levantamiento de información, el equipo de analistas en terreno procedió a revisar la Ficha de Presentación de cada Proyecto, con el objeto de conocer las iniciativas realizadas y de esta manera solicitar la información pertinente según la naturaleza de cada proyecto. Estas fichas fueron proporcionadas por SUBDERE antes que se diera inicio al trabajo en terreno.

Una vez en terreno, el equipo de analistas solicita la documentación que respalda los pagos de cada iniciativa. Se procede a ingresar la información a los Instrumentos de Recolección de Información utilizados para el análisis de la elegibilidad del gasto como para la revisión de rendiciones. Este instrumento debe ser llenado para cada iniciativa, donde el analista debe identificar cada pago, cuya

información debe ser ingresada en la parte A del instrumento, para luego ingresar cada uno de los documentos que respaldaban ese pago en la parte B del mencionado instrumento.

Debido a la diversidad de los gastos, el criterio empleado por el equipo consultor fue identificar para cada caso, la documentación que permitiera respaldar adecuadamente los siguientes tramos del ciclo de vida del gasto.

1. El requerimiento institucional. Se trata de cualquier documento que de cuenta explícita de la necesidad asociada al gasto y la forma en la que este será realizado a cambio de la recepción de un bien o servicio. En este sentido se pueden mencionar los términos de referencia, las fichas de proyecto, las actas del Comité de Asignación de Recursos, entre otros. Respalda el hecho que el gasto es necesario.
2. El acuerdo con el proveedor. Se trata de cualquier documento que de cuenta explícita de la selección de un proveedor de un bien o servicio. Generalmente los contratos o las órdenes de compra Respalda la forma en la que se identificó al proveedor asociado al gasto.
3. El pago al proveedor. Se trata de cualquier documento que de cuenta que el trabajo ha ido realizado parcial o totalmente y que ello se encuentra afecto a un pago. Respalda el hecho que el gasto fue pagado

De acuerdo con lo anterior, los documentos requeridos para realizar la rendición de cuentas dependerán del tipo de gasto que se está analizando. Considerando la diversidad de procedimientos de adquisición, procedimientos de contrato y procedimientos de pago, se optó por identificar caso a caso alguno de los siguientes documentos:

### **1) Gastos en Personal.**

#### **Honorarios:**

- Contrato o Decreto que aprueba la contratación.
- Boleta de Honorarios.
- Comprobante de Egreso

#### **Contrata:**

- Contrato o Decreto que aprueba la contratación.
- Comprobante de Egreso

### **2) Bienes y Servicios de Consumo:**

- Contrato o Resolución que aprueba la contratación. O en su caso, resolución que adjudica licitación.
- Orden de Pago.
- Comprobante de Egreso

### **3) Transferencias Corrientes:**

- Decreto o Resolución
- Orden de Pago
- Comprobante de Egreso

#### **4) Adquisición de Activos Financiero:**

- Contrato o Resolución
- Orden de Pago
- Comprobante de Egreso

#### **3.2.2 Obtención de la documentación**

La documentación de respaldo de los gastos del Programa, rendidos y aceptados, fue solicitada y revisada en cada GORE y en SUBDERE central para sus correspondientes proyectos. Se generaron observaciones y solicitudes hacia la contraparte, existiendo un periodo de aclaraciones en el cual se entregó la documentación necesaria para el análisis. La documentación revisada en su mayoría fueron copias de la documentación de respaldo (66%).

#### **3.2.3 Programa de revisión y Análisis para la rendición de cuentas**

Para el análisis de consistencia se diferenciaron los gastos de personal respecto de las demás categorías, para la cual se revisó la Ficha de Proyecto, el informe de resultados del proceso de selección y contratación, las bases del concurso, la resolución o decreto que aprueba la contratación. Los productos de los profesionales contratados no fueron revisados ya que está fuera del alcance de esta consultoría.

Respecto de los demás gastos se revisó la consistencia a partir de la Ficha de Proyecto, las bases técnicas con la contratación, el producto contratado, y que el gasto rendido sea consistente con la matriz de datos consolidados.

### 3.3 Resultados

La Tabla N° 2 muestra los gastos por proyectos y ejecutor, clasificados en:

- i. **Presupuesto Estimado:** hace referencia al monto establecido en la Ficha del Proyecto. En otras palabras, hace alusión a los recursos que se proyectó gastar para cada iniciativa. Cabe mencionar, que estos recursos fueron aprobados por el Comité de Asignación de Recursos SUBDERE-DIPRES.
- ii. **Gasto Aceptado:** Monto obtenido de la Matriz de Gastos Consolidados proyectos AGES 2007-2009, la cual cuenta con información del gasto acumulado de las iniciativas llevadas a cabo por el Ejecutor (SUBDERE) y los Co-Ejecutores (Gobiernos Regionales) hasta el 30 de junio de 2009. El Gasto Aceptado hace referencia a aquellos pagos que fueron aceptados por el Programa y que se encuentran rendidos a la fecha anteriormente señalada.
- iii. **Gasto Revisado:** Monto referente a los pagos examinados en la etapa de levantamiento de información de la presente consultoría. Es decir, según la documentación recaudada en el levantamiento de información se calculó el total de recursos utilizados para cada iniciativa.
- iv. **Gasto Observado:** Se refieren a aquellos pagos que, en el marco de la consultoría, no contaron con su documentación de respaldo, según lo definido como documentos válidos en el apartado anterior de "Procedimientos de revisión" y los criterios descritos anteriormente.

**Tabla N° 2 Montos del gasto al 30 de Junio de 2009 asociados a cada Proyecto, ordenados por Región.**

Región	Código del proyecto	Monto Presupuesto Estimado (M\$)	Monto Gasto Aceptado MGC (M\$)	Monto Revisado (M\$)	Monto Observado M\$
ARICA Y PARINACOTA	08.01.15	100.000	100.000	100.000	0
<b>Total ARICA Y PARINACOTA</b>		<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>
TARAPACÁ	07.05.01	65.412	41.453	30.184	0
	08.03.12	1.673	1.672	1.672	0
	08.03.19	28.994	10.086	10.086	0
<b>Total TARAPACA</b>		<b>96.079</b>	<b>53.211</b>	<b>41.942</b>	<b>0</b>
ANTOFAGASTA	07.02.11	4.000	4.000	4.000	0
	07.02.13	3.525	3.274	2.521	0
	07.05.01	57.140	26.366	26.366	326
	08.02.14	11.641	9.943	9.943	0
<b>Total ANTOFAGASTA</b>		<b>76.306</b>	<b>45.583</b>	<b>42.830</b>	<b>326</b>

Región	Código del proyecto	Monto Presupuesto Estimado (M\$)	Monto Gasto Aceptado MGC (M\$)	Monto Revisado (M\$)	Monto Observado M\$
ATACAMA	07.01.10	64.946	33.810	33.810	0
	07.03.05	85.000	58.800	58.800	0
	07.05.01	63.006	36.623	36.623	0
<b>Total ATACAMA</b>		<b>212.952</b>	<b>129.233</b>	<b>129.233</b>	<b>0</b>
COQUIMBO	07.03.05	104.365	94.000	94.000	0
	07.05.01	58.070	40.013	40.013	0
	08.01.17	3.900	345	345	0
<b>Total COQUIMBO</b>		<b>166.335</b>	<b>134.358</b>	<b>134.358</b>	<b>0</b>
VALPARAÍSO	07.02.12	29.000	2.000	2.000	0
	08.01.16	13.000	10.500	10.500	0
	08.01.21	1.945	1.789	1.789	0
<b>Total VALPARAÍSO</b>		<b>43.945</b>	<b>14.289</b>	<b>14.289</b>	<b>0</b>
O'HIGGINS	07.05.01	66.757	53.860	53.859	0
	08.03.10	34.078	13.400	13.400	0
	08.03.11	42.328	8.400	8.400	0
<b>Total O'HIGGINS</b>		<b>143.163</b>	<b>75.660</b>	<b>75.659</b>	<b>0</b>
MAULE	07.02.13	4.000	4.000	4.000	0
	07.03.05	99.450	69.615	68.169	0
	07.05.01	68.715	53.641	53.641	1.160
<b>Total MAULE</b>		<b>172.165</b>	<b>127.256</b>	<b>125.810</b>	<b>1.160</b>
BÍO BÍO	07.02.09	10.963	2.433	2.430	0
	07.02.16	21.882	19.988	19.988	0
	07.05.01	87.827	52.641	45.700	0
	08.01.06	66.821	41.201	41.201	0
	08.02.27	70.000	28.000	28.000	0
<b>Total BÍO BÍO</b>		<b>257.493</b>	<b>144.263</b>	<b>137.319</b>	<b>0</b>
ARAUCANÍA	07.05.01	71.514	58.325	58.325	1.897
	08.01.01	60.720	9.832	9.832	0
	08.02.09	49.705	14.911	14.911	0
	08.03.24	29.942	17.965	17.965	0
<b>Total ARAUCANÍA</b>		<b>211.881</b>	<b>101.033</b>	<b>101.033</b>	<b>1.897</b>
LOS LAGOS	07.04.14	750	555	555	0
	07.05.01	57.878	47.488	47.488	0
	08.01.03	70.000	21.000	21.000	0
	08.02.10	48.661	14.598	14.598	0
<b>Total LOS LAGOS</b>		<b>177.289</b>	<b>83.641</b>	<b>83.641</b>	<b>0</b>
LOS RÍOS	08.01.11	14.960	14.536	14.536	0
	08.01.14	31.341	29.540	29.540	0
<b>Total LOS RÍOS</b>		<b>46.301</b>	<b>44.076</b>	<b>44.076</b>	<b>0</b>
AYSÉN	07.05.01	84.373	40.011	40.011	454
	08.03.08	53.379	41.122	41.122	0
	08.03.09	50.644	36.000	36.000	0
<b>Total AYSÉN</b>		<b>188.396</b>	<b>117.333</b>	<b>117.133</b>	<b>454</b>

Región	Código del proyecto	Monto Presupuesto Estimado (M\$)	Monto Gasto Aceptado MGC (M\$)	Monto Revisado (M\$)	Monto Observado M\$
MAGALLANES	07.05.01	62.422	45.190	45.705	9.000
	08.01.13	40.120	4.000	4.000	0
	09.04.12	50.000	12.500	12.500	0
<b>Total MAGALLANES</b>		<b>152.542</b>	<b>61.690</b>	<b>62.205</b>	<b>9.000</b>
R.M	07.05.01	92.368	81.173	81.174	0
	09.04.11	69.970	6.997	6.997	0
<b>Total R.M</b>		<b>162.338</b>	<b>88.170</b>	<b>88.171</b>	<b>0</b>
SUBDERE	07.01.07	136.344	102.256	102.256	0
	07.01.08	27.870	20.074	20.040	0
	07.02.07	434.700	174.591	174.591	0
	07.02.10	30.000	20.000	20.000	0
	07.03.03	79.236	66.167	70.590	0
	07.03.07	78.984	73.418	64.572	0
	07.04.06	4.278	4.357	4.357	0
	07.04.07	41.100	10.722	10.722	0
	07.04.12	45.316	33.911	33.911	0
	08.01.08	6.700	2.424	2.423	0
	08.02.23	8.200	8.150	8.151	0
	08.04.03	181.347	6.817	6.799	0
	08.04.06	11.996	11.546	11.546	0
08.04.09	298.752	54.920	54.920	0	
<b>Total SUBDERE</b>		<b>1.384.823</b>	<b>589.353</b>	<b>584.877</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>3.592.008</b>	<b>1.906.949</b>	<b>1.882.577</b>	<b>4.737</b>

Según los datos proporcionados en la tabla, al 30 de Junio de 2009 se puede observar una diferencia entre los montos estimados en las Fichas de Presentación de Proyecto, los gastos aceptados y los gastos revisados. Así, los gastos aceptados corresponden al 53% del presupuesto estimado, los gastos en ejecución 2009 aún sin rendir ascienden al 35% (M\$1.263.857) del monto de las Fichas, quedando un 12% del monto estimado sin gastar y que corresponde a proyectos ya rendidos en su totalidad. Ver detalle en anexo 1.

En el caso de los Proyectos 07.02.09 "Apoyo técnico para realización de un proceso de participación ciudadana en el ARI", 08.01.17 "Participación de directivos y profesionales de los GORE en el diplomado de Gerencia Pública con mención en Gestión Regional" y el 08.01.21 "Diplomado en probidad y buen gobierno" los montos correspondientes al presupuesto estimado fueron extraídos de la "Matriz de Gastos Consolidados proyectos AGES 2007-2009", ya que son proyectos que involucran financiamiento para más de una región. En este sentido, la muestra seleccionada para efectos de esta consultoría consideraba analizar sólo una región por proyecto y en las Fichas de Presentación de Proyectos no se entrega el desglose de los montos por territorio, es decir, estipula el monto total solicitado al Programa.

Con respecto al proyecto 07.05.01 "Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas" de la Región de Magallanes se puede observar que el monto correspondiente al Gasto Aceptado es mayor que el monto del Gasto Revisado. Esta situación se produce debido a que ciertos gastos revisados no han sido aceptados o rendidos al 30 de junio del 2009 con cargo Programa.

En relación con el Proyecto 07.04.06 "Contratación de profesional para fortalecer la gestión de la Unidad de Relaciones Internacionales" se puede observar que el monto estimado para esta iniciativa es menor al monto aceptado y revisado. Esto se explica, ya que al momento de ser presentada la iniciativa al Comité de Asignación de Recursos para la aprobación de su financiamiento se autorizó por éste el aumento de recursos en relación con lo estimado en la Ficha de Presentación de Proyectos. En este sentido, la remuneración bruta mensual del profesional coincide con los montos aceptados por la Unidad de Apoyo al Programa.

Los Proyectos 07.03.03 "Generación de capacidades de profesionales e información de base para los SAGORE de las nuevas regiones" y 07.03.07 "Contratación de profesionales de apoyo a la instalación de nuevas regiones" sufrieron modificación, en relación con lo estipulado en la Matriz de Gastos Consolidados proyectos AGES 2007-2009, durante el periodo de levantamiento de información. Esta situación se generó como producto de un error en la rendición, donde fueron cargados un mismo grupo de pagos en ambos proyectos. Esta situación fue explicada durante el trabajo en terreno y regularizada internamente en el Programa

**Tabla N° 3:** Resumen de Montos (Miles de pesos) por Componente.

La Tabla N° 3 presenta un resumen de los Montos Estimados, Gastos Aceptados al 30 de Junio de 2009, Revisados y Observados por Componentes, de acuerdo a la relación las iniciativas seleccionadas en la muestra con los componentes del Programa.

Montos M\$	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4	Proyecto 07.05.01	Totales M\$
<b>Estimado</b>	641.512	746.505	688.073	714.359	835.482	<b>3.625.931</b>
<b>Aceptado al 30/06/2009</b>	391.307	305.888	490.645	142.325	576.784	<b>1.906.949</b>
<b>Revisado</b>	396.351	300.307	462.723	142.307	559.089	<b>1.882.577</b>
<b>Observado</b>	0	0	0	0	4.737	<b>4.737</b>

El Gasto Observado, corresponde a un 0,3% del total de Gastos Revisados, cuyas observaciones obedecen a la falta de documentación de respaldo para determinados pagos. Esta situación, se concentró en el Proyecto 07.05.01, que corresponde en parte al Componente 1 y en parte al Componente 3, y que fue una de las primeras iniciativas con cargo al Programa en el año 2007, el

cual consistió principalmente en la contratación de personal y el equipamiento necesario para la instalación del Programa en regiones.

**Tabla N° 4:** Resumen Comprobantes de Egreso según Originalidad o Copia.

La Tabla N°4 presenta un resumen de la cantidad de comprobantes de egreso revisados por el equipo de analistas en terreno, detallando si se accedió a documentos originales o copias.

**Documento Original:** Aquél documento que posee la firma manuscrita. Si bien existen disposiciones y normativas aceptadas por la contraloría en materia de firma electrónica, copias fieles de documentos y otras relevantes, para efectos del presente estudio sólo se consideran como originales aquellos que tienen la firma manuscrita del responsable, lo que no implica la invalidez de los otros documentos para los fines del presente estudio pero sí se considera necesario explicitar esto como parte su alcance.

Tipo Documento	Total
ORIGINAL	318
COPIA	621
NO OBSERVADO	11
<b>Total general</b>	<b>950</b>

El 33,5% del total de comprobantes de egresos revisados corresponden a documentos originales, mientras que un 65,4% equivale a copias de éstos. Un total de 11 comprobantes de egreso no se encontraron disponibles para su revisión durante el trabajo en terreno, equivalente a 1,2%, los cuales fueron montos observados al no encontrarse el respaldo que garantice la transacción.

**Tabla N° 5:** Resumen Cantidad de Documentos para respaldar adecuadamente los tramos del ciclo de vida del gasto según Originalidad o Copia.

Tipo Documento	Total
ORIGINAL	993
COPIA	1556
<b>Total general</b>	<b>2549</b>

Del total de documentos revisados por el equipo de analistas en terreno para respaldar adecuadamente los tramos de vida del gasto el 39% corresponde a documentos originales, mientras que el 61% equivale a copias.

**Tabla N° 6: Resumen Estado de Proyectos según rendiciones.**

La Tabla N° 6 presenta un resumen del estado al 30 de junio de 2009 de los 60 proyectos revisados, ordenados de acuerdo a las siguientes categorías:

1. **Aprobado y Ejecutado mismo año:** se refiere a aquellos proyectos donde el monto aprobado en la Matriz de Gastos Consolidados Proyectos AGES 2007-2009 fue ejecutado dentro de lo planificado, es decir, de acuerdo al cronograma establecido en la Ficha de Presentación de Proyecto.
2. **Sin saldo, ejecución difiere de lo planificado:** aquellos proyectos que no poseen saldos pendientes por rendir de acuerdo a la Matriz de Gastos Consolidados Proyectos AGES 2007-2009, pero donde la ejecución no se dio de acuerdo a los años establecidos en la Ficha de Proyecto.
3. **Monto aprobado sin ejecución total:** aquellos proyectos que finalizaron su ejecución, no habiendo gastado el total del monto aprobado en la Matriz de Gastos Consolidados Proyectos AGES 2007-2009.
4. **Proyecto Ejecutado 2009:** aquellos que se encuentran en ejecución al 30 de junio del 2009, y cuyos montos aprobados para este año se encuentran sin rendir.

Aprobado y Ejecutado mismo año		Sin saldo, ejecución difiere de lo planificado		Monto aprobado sin ejecución total		Proyecto Ejecutado 2009	
N° Proyectos	Monto Total Revisado M\$	N° Proyectos	Monto Total Revisado M\$	N° Proyectos	Monto Total Revisado M\$	N° Proyectos	Monto Total Revisado M\$
10	178.330	19	511.114	26	1.083.855	5	109.216

La tabla ordena los proyectos de acuerdo a su ejecución y rendición de gastos, así el 43% de los proyectos no ejecutó el total del monto aprobado en la Matriz de Gastos Consolidados Proyectos AGES 2007-2009 (MGC). Respecto de los proyectos que no poseen saldo pero tuvieron una ejecución distinta de la planificada en la Matriz de Gastos Consolidados corresponden al 32%.

Una ejecución eficiente se da para el 17% de los proyectos, ya que ejecutaron el monto aprobado en la MGC en el o los mismos años establecidos. Por otra parte, un 8% se encuentra en ejecución al 30 de junio de 2009.

### 3.3.1 Conclusión Rendición de Cuentas

El monto total de gastos revisados es de \$ 1.882.577.110, lo que equivale al 38% del monto total de las iniciativas del Programa en su primer tramo de ejecución (\$ 4.944.304.000). En conclusión, el Gasto Observado corresponde a un 0,3% del total de Gastos Revisados, cuyas observaciones obedecen a la falta de documentación de respaldo para determinados pagos, información que se detalla anteriormente.

Monto Presupuesto Estimado (M\$)	Monto Gasto Aceptado MGC (M\$)	Monto Revisado (M\$)	Monto Observado M\$
3.592.008	1.906.949	1.882.577	4.737

## 4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

A continuación se presentan las siguientes conclusiones las cuales se refieren al marco del estudio. En este sentido la consultora se refiere solamente a los aspectos comprometidos por las bases y por el contrato de préstamo 1824/OC-CH. Por ello es necesario acotar que, no forma parte del alcance conclusiones sobre el sentido o la forma de gestión interna del Programa.

### 4.1. En términos Generales.

1. Tras haber analizado \$ 1.882.577.110, lo que equivale al 38% del universo de \$ 4.944.304.000 de las iniciativas del Programa en el primer tramo de ejecución, lo que representa alrededor de 1 de cada 3 pesos del gasto al 30 de Junio de 2009 y habiendo visitado las 15 regiones del País, se concluye que en términos generales el Programa Apoyo a la Gestión Subnacional cumple con las condiciones que se estipulan en el contrato de préstamo 1824/OC-CH para el primer tramo. En lo que se refiere a los **indicadores de verificación** acordados han sido cumplidos y la mayor parte de sus fuentes de información fueron evaluadas favorablemente como medio de verificación para dichos indicadores.

2. En lo que se refiere a la **elegibilidad del Gasto**, considerando que se analizó 1 de cada 3 pesos ejecutados por el Programa entre 2007 y Junio de 2009, se puede afirmar que casi la totalidad del gasto analizado se asocia con las categorías elegibles que se mencionan en el contrato 1824/OC-CH para el primer tramo. El 98% del gasto analizado ha sido calificado como elegible.

3. En lo relacionado con la **consistencia**, en el caso de los gastos relevantes analizados se observan desempeños adecuados en la consistencia de los pagos desde el momento en que se generan en la Ficha de Proyecto, hasta el producto final en la mayor parte de los casos. El 97% de los pagos analizados cuentan con una consistencia entre la componente del Programa, sus actividades y el producto contratado.

4. En el análisis de la **rendición de cuentas** se tiene una apreciación similar, pues casi la totalidad de los gastos cuentan con la documentación de respaldo que identifica un responsable que genera un acto administrativo en distintos puntos del ciclo de vida de las actividades asociadas al gasto. El 99,997% del monto de los gastos analizados tienen una documentación de respaldo documental con respecto a la explicitación del requerimiento institucional de adquisición de bienes y servicios, el acto de contratación y el acto de pago.

#### 4.2. En términos Específicos.

A continuación se presentan comentarios y especificidades que se identificaron en el estudio y que, en opinión de la consultora, deben ser considerados para los siguientes tramos del programa.

##### **Indicadores de Verificación de Resultados.**

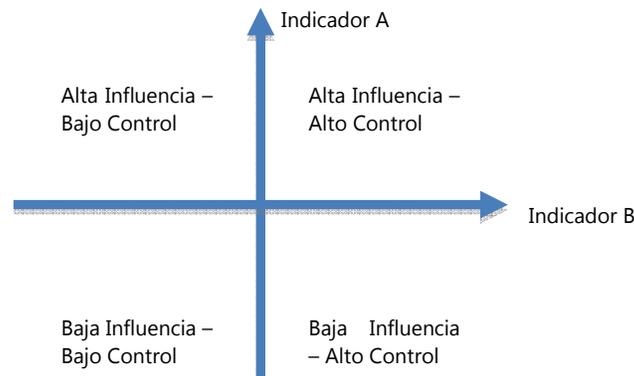
Con respecto a los indicadores de verificación, es importante resaltar que las fuentes de información para el caso del Indicador 3 no alcanzaron los puntajes aceptables en términos de exactitud, validez, confiabilidad y consistencia. La razón es que la naturaleza del indicador excede el alcance del programa. Específicamente, el indicador 3 apunta a medir aspectos relacionados con decisiones dentro de procesos de política pública y no con aspectos asociados al apoyo de la gestión subnacional.

Por otra parte, tampoco se encuentra dentro del control de los Gobiernos Regionales este Indicador, por cuanto los procesos de decisión inversionales pasan por instancias externas que no pueden controlar por el GORE, tales como el SNI, las decisiones de inversión sectorial desde el Nivel Central, el Consejo Regional, los Municipios entre otros. Tomando en consideración lo anterior, es la opinión profesional de la consultora que el uso de este indicador no tiene incidencia con respecto al Programa, independientemente de los valores que arroje este indicador.

Se recomienda en cambio, abordar como indicador de largo plazo el grado de cumplimiento de los convenios de programación en los que participa el Gobierno Regional, por cuanto refleja el rol de coordinación que tiene este en el espíritu de la Ley N° 19.175, (Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional) y da cuenta de la gestión efectiva que tiene el Gobierno Regional hacer cumplir este tipo de convenios, al ejercer criterios de desarrollo del territorio para las diversas inversiones, que a su vez constituyen parte importante del valor de éstas en cuanto a su costo de oportunidad para desarrollarse en un momento adecuado y en forma adecuadamente articulada con otros proyectos. En este sentido, se pueden trabajar dos indicadores:

- a) Montos de los Convenios de Programación en los que participa el Gobierno Regional con respecto al total de inversión programada en la Región para un periodo determinado. Da cuenta del peso que tiene la gestión de un gobierno subnacional con respecto a coordinación de las inversiones futuras para la región.
- b) Montos de los convenios de programación cumplidos en los que participó el GORE con respecto a los montos totales de los convenios de programación para un mismo periodo. Da cuenta el grado en que el Gobierno Regional gestiona el cumplimiento de los convenios en los que participó en los términos acordados.

Considerando los dos indicadores, se puede tener una matriz de desarrollo de los gobiernos regionales , como por ejemplo el siguiente:



Por medio de este indicador se puede conocer la posición de un gobierno regional en sus roles claves inmediatos. En el cuadrante “ALTA INFLUENCIA Y ALTO CONTROL”, Cuando un Gobierno Regional participa en una cantidad importante de convenios de programación es porque, pasivamente o activamente representa una influencia importante sobre los otros actores de inversión pública en la región. Por otra parte, se puede deducir en estas situaciones una influencia de las Estrategias de Desarrollo Regional, por cuanto el GORE no puede estar aprobando Convenios que se encuentren fuera del marco de sus lineamientos estratégicos. Por otra parte, si la mayor parte de los convenios de programación en los que participa el GORE son cumplidos, es porque existen condiciones de gestión que influyen en la consecución de los objetivos de inversión, considerando que en este esquema, los otros servicios delegan también responsabilidades al GORE. Así, este cuadrante es el que da más cuenta del desarrollo para un Gobierno Regional.

En el cuadrante “ALTA INFLUENCIA Y BAJO CONTROL”, si bien el Gobierno Regional representa una influencia importante sobre los otros actores de inversión pública de la región, sus mecanismos de gestión y coordinación no se encuentran a la altura del cumplimiento de dichos convenios perjudicándose así el valor público de las inversiones, por lo que se recomienda en estas situaciones reducir la participación del GORE hasta que se cuente con mejor desempeño en el indicador 2.

En el cuadrante “BAJA INFLUENCIA Y BAJO CONTROL”, si bien el gobierno no es un actor influyente, es capaz de cumplir sus compromisos y exigir el cumplimiento de los compromisos de los otros actores del Estado. Estos Gobiernos tienen oportunidades de crecimiento términos de una mayor influencia sobre los convenios y por tanto se le puede dar un apoyo adecuado.

Finalmente el cuadrante “BAJA INFLUENCIA Y BAJO CONTROL”, da cuenta que el GORE no tiene una participación relevante en el proceso inversional de la región y que al menos la estrategia de desarrollo regional no es una herramienta empleada para las decisiones de inversión en la región.

Cabe mencionar que los convenios de programación son una herramienta vinculante con la Dirección de Presupuesto, reservándose el derecho de no transferir los fondos si es que el convenio de programación no es cumplido en su totalidad. A su vez, los convenios de programación requieren una mayor coordinación y acuerdo técnico con el Sistema Nacional de Inversiones, a efectos de llegar a un consenso con respecto al tratamiento de la evaluación de una cartera integrada de proyectos para un mismo territorio.

### **Pertinencia, Elegibilidad y Consistencia del Gasto**

En los aspectos relacionados con la elegibilidad y consistencia del gasto, es necesario tener ambas en consideración, específicamente porque todos los gastos asociados a actividades, bienes y servicios de apoyo pueden ser elegibles pero no pertinentes o, inversamente, pertinentes y no elegibles. Por ejemplo, determinar la pertinencia de cuatro sillas, de una mesa, de un computador o de viáticos de movilización son actividades que requieren de mucha documentación para ser verificadas (como por ejemplo el que el uso de los computadores sea efectivamente para el Programa que el funcionario que viaja por motivos del Programa, que los gastos de representación sean atingente a la actividad de un programa, etc.). Este espacio de gastos claramente depende de la calidad de gestión del Programa, aspecto que no forma parte del alcance de este estudio.

### **Rendición de Cuentas**

En los aspectos relacionados con la rendición de cuentas, cabe mencionar inconsistencias con algunas fechas de pago contra las fechas de emisión de facturas o boletas, ya que las fechas de pagos son anteriores a la emisión de boletas o facturas, aspecto que no es compartido por las nociones tradicionales de contratación y pago contra emisión de factura o boleta (Ver Base de Documentos). No obstante, al identificar el pagador y el receptor del pago, el Programa puede exigir aclaraciones necesarias a los agentes firmantes de dichos documentos. En este sentido se recomienda contar con un mayor control en materias de este tipo.

Con respecto al 0,3% del monto observado, este obedece a un mismo proyecto (07.05.01) y se estima que los estados de pago faltantes como respaldo se encuentran en poder del Ejecutor, pues hacia el final del trabajo en terreno faltó tiempo para la identificación y entrega de la documentación.

#### **4.2. Opinión no vinculada a los resultados de presente estudio.**

La consultora considera necesario explicitar ciertos aspectos que, si bien no son vinculantes con las conclusiones generales y específicas del presente estudio, constituyen opiniones que pueden ser de utilidad para las posteriores etapas de desarrollo del programa.

El Programa AGES es un programa cuyo propósito es consistente con la decisión política del Gobierno de Iniciar un proceso de descentralización efectivo, siendo las componentes del programa adecuadas desde el punto de vista de diseño. No obstante existen aspectos coyunturales y de estructura política que limitan su adecuado desarrollo.

##### **1. Sobre el cambio en el periodo de gobierno presidencial.**

Es importante mencionar que Chile está culminando su primer periodo presidencial de cuatro años. Esto ha generado un acortamiento de los ciclos políticos electorales, los cuales se asocian a una presión generalizada en el quehacer del gobierno a lo largo de todas las entidades públicas, centrales y regionales. El Programa no ha quedado exento de trabajar en este contexto de exigencia y cambio de institucionalidad, dentro del cual se encuentra también las modificaciones asociadas a los gobiernos regionales.

En esta coyuntura, uno de los aspectos más difíciles de lograr, de acuerdo a lo observado en otros proyectos dentro del mismo periodo, es la coordinación efectiva entre instituciones y la generación de interdependencia para generar mayor valor público. En los últimos 4 años, el establecer acciones de coordinación entre instituciones públicas que han sido afectados por el cambio de "marco temporal" del periodo presidencial ha sido una actividad sumamente costosa de mantener y en este sentido se observa que el Programa no se encuentra ajeno a esta situación. Principalmente se encuentra el hecho de tener que coordinar con actores que se encuentran sobrecargados operacionalmente, pues deben desarrollar en 4 años, actividades que en el periodo presidencial anterior desarrollaban en 6 años.

Por otra parte el acortamiento del periodo presidencial reduce y abre nuevos espacios políticos, los cuales han producido un reacomodamiento importante de la mayor parte de los actores desde una perspectiva del poder político, incluyendo la puesta en vigencia de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional N° 19.175. Por lo tanto, las condiciones y el espacio en el que se desenvuelve el programa han cambiado sustancialmente entre los dos últimos periodos presidenciales.

##### **2. Sobre el Alcance de los Gobiernos Regionales.**

Los Gobiernos Regionales tienen su alcance definido en la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional N° 19.175. Esta institución muestra justamente acciones

exigentes en materia de coordinación, con los ministerios el nivel regional, con el rol del Intendente, con los Consejos Regionales, con la Presidencia, entre otros.

Adicionalmente, no es sorpresa el observar que cada Gobierno Regional muestra diferencias, muy asociadas a la estructura productiva de la región y al rol que tiene el Estado en las mismas. En este sentido no es posible aplicar estándares estrictos tales como procedimientos o indicadores de proceso. La particularidad de las regiones es importante a ser tomada por el Programa, especialmente si es que se espera de éstas un fuerte rol coordinador de las políticas públicas para el territorio.

En este sentido es recomendable para el Programa continuara avanzando en la implementación del Sistema de Acreditación, Mejora Continua de la Gestión e Incentivos a los GORE, desarrollando modelos de gestión adaptados a las necesidades y capacidades de gestión y coordinación de cada región.

### **3. Sobre el Alcance del Programa.**

Considerando los dos puntos anteriores, es importante establecer el alcance y la responsabilización del Programa, en términos de lo que es capaz de intervenir, lo que es capaz de facilitar y lo que no es capaz de influir bajo forma alguna.

En términos de la capacidad de intervención, no se identifican espacios en donde el Programa tenga atribuciones sobre las decisiones de los Gobiernos Regionales, por lo cual este rol no forma parte del alcance del programa.

En términos de facilitación, es donde se observa la mayor parte del valor del Programa. Este ha desarrollado acciones de apoyo económico y en temas de gestión que contribuyen al fortalecimiento de la posición de los Gobiernos regionales en sus territorios. No obstante dicho fortalecimiento no incide sobre los procesos decisionales de éstos, por lo que las decisiones de política pública de los Gobiernos Regionales no pueden ser objeto de medición para criterios de éxito o fracaso del Programa.

Esto tiene que ver con el caso del Indicador 3. La cantidad de proyectos formulados en el ARI que persisten en el PROPIR constituyen un indicador interesante desde el punto de vista de la incidencia de los Gobiernos Regionales sobre las decisiones de Política Pública reflejadas en inversión, pero no resulta funcional para los efectos del programa porque no refleja algo que esté relacionado al apoyo de la gestión subnacional

### **4. Sobre el impacto de las iniciativas y proyectos.**

Para PragmaConsult, es de gran valor mencionar las impresiones y opiniones relativas a los impactos de las iniciativas del Programa recogidas a través de la realización de entrevistas en

terreno con los encargados/as de proyectos y a través de la constatación in situ de la implementación de los mismos.

En esa línea, es importante destacar la contratación de profesionales para ampliar la dotación de los Gobiernos Regional y permitir la instalación orgánica y funcional de las Divisiones de Planificación y Desarrollo en cada Gobierno Regional. La importancia de esta iniciativa y de otras relacionadas con la contratación de personal, radica en el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para la puesta en marcha de las facultades y competencias que le confiere la ley, considerando que hasta hace poco tiempo, los Gobiernos Regionales centraban su accionar en la distribución del FNDR. En la actualidad, con el traspaso de nuevas funciones de planificación, estas instituciones han adquirido un rol más protagónico en el quehacer regional, coordinando y articulando el accionar de otras instituciones del sector público, privado y de la sociedad civil en función de los requerimientos territoriales, lo que es posible gracias al traspaso de competencias y a la presencia de equipos profesionales capaces de asumir esos desafíos.

Por otra parte, una de las labores que han asumido los Gobiernos Regionales es la actualización de las Estrategias Regionales de Desarrollo, procesos que también se han llevado a cabo a través del Programa AGES.

A diferencia de las anteriores ERD, la actualización es llevada a cabo por la DIPLAD, y no por la SERPLAC, a raíz del traspaso de competencias en materia de planificación y ordenamiento territorial, lo que también ha contribuido a que el Gobierno Regional se fortalezca como institución al coordinar el proceso de puesta en común de la imagen a futuro de una región con una diversidad de actores del sector público, privado y de la sociedad civil.

Por otra parte, esta consultora considera que otra de las áreas que ha tenido un alto impacto es apoyo a la preinversión de los GORE, incluyendo el mejoramiento de la cartera de proyectos en el sector municipal. Considerando los escasos recursos profesionales y técnicos de la mayoría de los municipios del país y el consiguiente déficit que se produce en la calidad y cantidad de la formulación de iniciativas de inversión, las iniciativas del Programa han contribuido a subsidiar esta carencia. Según las iniciativas revisadas en la muestra y que se relacionan con ésta temática, los resultados concretos han sido los esperados, con un alto impacto en los municipios a través de la incorporación de profesionales o consultorías que han contribuido a mejorar la cartera de proyectos.

## ANEXO N° 1: Proyectos Finalizados al 30/06/2009 con saldo según monto estimado.

Ejecutor	Código del Proyecto	Nombre del Proyecto	% Monto Estimado que se encuentra Rendido y Aceptado
GORE Tarapacá	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	63%
GORE Antofagasta	07.02.13	Apoyo para la implementación de acciones de difusión y capacitación.	93%
GORE Antofagasta	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	46%
GORE Antofagasta	08.02.14	Apoyo al proceso de cuenta pública participativa en regiones.	85%
GORE Atacama	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	58%
GORE Coquimbo	08.01.17	Participación de directivos y profesionales de los GORE en el diplomado de Gerencia Pública con mención en Gestión Regional.	9%
GORE Coquimbo	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	69%
GORE Valparaíso	07.02.12	Apoyo a la gestión territorial participativa.	7%
GORE Valparaíso	08.01.21	Diplomado en probidad y buen gobierno.	92%
GORE O'Higgins	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	81%
GORE Maule	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	78%
GORE Bío Bío	07.02.16	Continuidad contrato coordinadores UGT de la Región del Bío Bío (3er Financiamiento).	91%
GORE Bío Bío	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	60%
GORE Araucanía	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	82%
GORE Los Ríos	08.01.11	Conmemoración ciudadana del primer aniversario de la Región de los Ríos.	97%
GORE Los Lagos	07.04.14	Jornada de Capacitación: "Ejecución del Programa; procesos y procedimientos".	74%
GORE Los Ríos	08.01.14	Apoyar a los municipios de la Región de los Ríos en la evaluación de los proyectos FNDR 2008.	94%

Ejecutor	Código del Proyecto	Nombre del Proyecto	% Monto Estimado que se encuentra Rendido y Aceptado
GORE Aysén	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	47%
GORE Magallanes	07.05.01	Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.	72%
SUBDERE	07.01.07	Diseño Sistema de Acreditación e Incentivos para la Gestión de los GORE.	75%
SUBDERE	07.01.08	Generación Planes de Inversión Municipales, Programa Ciudades Bicentenario: contratación de profesional.	72%
SUBDERE	07.02.10	Estudio gestión e inversión del gobierno regional en cultura.	67%
SUBDERE	07.03.03	Generación de capacidades de profesionales e información de base para los SAGORE de las nuevas regiones.	84%
SUBDERE	07.03.07	Contratación de profesionales de apoyo a la instalación de nuevas regiones.	93%
SUBDERE	07.04.07	Contratación de profesionales para fortalecer la gestión de SUBDERE.	26%
SUBDERE	07.04.12	Diseño del sistema de buenas prácticas subnacional de gestión territorial.	75%
SUBDERE	08.01.08	Revista para la Difusión de la Actividad Paradiplomática en Chile.	36%
SUBDERE	08.02.23	Elaboración de una publicación sobre la cultura del Chinchorro.	99%
SUBDERE	08.04.06	Apoyo al sexto encuentro nacional de estudios regionales.	96%

## ANEXO N° 2: ENTREVISTAS DE PROFUNDIZACIÓN

El presente anexo da cuenta de la realización de entrevistas de profundización de la información de las iniciativas financiadas por el Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile y que fueron seleccionadas para realizar el análisis de pertinencia y de revisión del proceso de rendiciones en el marco de la revisión de resultados del Programa en su primer tramo de ejecución.

El objetivo específico es obtener opiniones e impresiones de los encargados de los Gobiernos Regionales del Programa y/o de las iniciativas seleccionadas, respecto del impacto de las iniciativas, el logro de los objetivos asociados a los componentes y respecto de los resultados esperados del Programa, así como también de su impacto en la institucionalidad regional en su proceso de fortalecimiento.

Según la pauta de entrevistas establecida en el Plan de Trabajo, la sistematización de las entrevistas se realizó en torno a las categorías de análisis representadas por las preguntas semi-estructuradas que se realizaron a los/as entrevistados/as.

En ese sentido, las categorías de análisis y la interpretación que se espera en cada una de las entrevistas realizadas son:

Categoría	Interpretación
Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto	Evaluación del impacto general de las iniciativas del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional. Busca conocer las iniciativas más reconocidas por los encargados de proyectos.
Objetivos e impactos de la iniciativa	Descripción de objetivos e impactos de la(s) iniciativa(s) por las cuales está respondiendo el/la entrevistado/a.
Beneficiarios - Impactos	Descripción de los/as beneficiarios/as de la iniciativa y los impactos que se han generado.
Forma de ver el territorio	Evaluación del impacto de la iniciativa en las formas de gestión territorial de los GORE. Busca conocer si la iniciativa ha contribuido al cambio, incorporación o profundización del enfoque del territorio en la planificación.
Avances en el Proceso de descentralización	Temas pendientes o deseables de profundizar en el proceso de descentralización en Chile, a la luz de las experiencias generadas a través de las iniciativas del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile.
Palabras de cierre	Resumen de la experiencia, del fortalecimiento del Gobierno Regional o de la institucionalidad asociada a la iniciativa.

A continuación se presenta un resumen de las entrevistas realizadas:

**Pamela Elizabeth Cousins Hurtubia**

**Encargada de comunicaciones**

**GORE de Arica-Parinacota**

**08.01.15. Implementación de la Estrategia Comunicacional para el Fortalecimiento y posicionamiento público de la Región de Arica- Parinacota**

**Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Al poco tiempo del funcionamiento de la región, se generaron muchas expectativas dentro de la comunidad regional con la nueva institucionalidad. La comunidad sintió pesimismo, por medio de los medios de comunicación, por el incumplimiento de las expectativas, lo que derivó en un clima de frustración. El Proyecto trata de internalizar una identidad regional y cambiar los ánimos reinantes.

**Objetivos e impactos de la iniciativa**

No existen indicadores tangibles, debido a los aspectos cualitativos de los objetivos de la iniciativa. Aun así, se percibe el cambio del ánimo de la ciudadanía, al estabilizar la situación reinante (evitar paro ad portas). Se instala una identidad regional, como la región donde "nace Chile", y un fortalecimiento de la nueva institucionalidad del Gobierno Regional.

Existe un acercamiento con las autoridades por parte de la ciudadanía (instancias de dialogo permanente), integrando a la comunidad al gobierno regional (audiencia sin cita con el Intendente todas las mañanas con las personas).

Dentro de los resultados percibidos, fue cambiar ánimos de la gente y valorar la nueva institucionalidad como nueva región.

**Beneficiarios – impactos**

Las cámaras de comercio, de turismo, y la comunidad en general, ya que se sienten revalorizadas mediante el acercamiento de parte de las autoridades de Gobierno presentes en la Región.

Existe un Fortalecimiento de la imagen interna y externa del Gobierno Regional, por medio del cambio de la percepción general de la institución y las autoridades (Ej. Reconocimiento del Intendente como personaje destacado).

**Forma de ver el territorio**

Hay un cambio del centralismo anterior, al disminuir tanto la distancia espacial como personal con las autoridades.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Elección de los CORE, debido a la importancia de su decisión en las iniciativas de inversión. Manejo del presupuesto por parte del Gobierno Regional y no por el CORE, debido a su designación y falta de representatividad.

### **Palabras de cierre**

La instalación de la campaña se realiza en un momento crítico para la Región, y permite generar un impacto positivo estabilizando la situación de paralización de los gremios, también, a su vez generar una experiencia exitosa emulable por otras regiones.

Las iniciativas del programa son altamente positivas y permiten generar un desarrollo dentro de la región, posicionándola.

**Edmundo Rodríguez Maluenda**

**Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional**

**GORE de Antofagasta**

**07.02.13 Apoyo para la implementación de acciones de difusión y capacitación**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Las Políticas de Desarrollo Regional, son fundamentalmente realizadas por consultores externos con experiencia en el tema, dando paso a un proceso de aprendizaje, un "Aprender Haciendo", cuando se desarrollan las políticas regionales debido al involucramiento que debe tener la entidad con los consultores y los talleres que esto realizan, propiciando la transferencia de conocimientos al Gobierno Regional.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Apoyo interno en la organización. La articulación con el resto de la institucionalidad pública (administrativa más que de gobierno, a una de gobierno más que administrativa), que permita la conducción pertinente, relevante y coherente del territorio. Fortalece aspectos técnicos de los GORE.

Para las iniciativas aun en desarrollo, es difícil de definir su impacto. Son Eficaces, funcionan actualmente todos, pero se debe buscar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos en un tiempo adecuado, tanto del carácter administrativo asociado con la SUBDERE y de carácter interno (lograr una mejor articulación y coordinación).

### **Beneficiarios – impactos**

Son las organizaciones territoriales y funcionales, comunas, juntas de vecinos, organizaciones sociales, etc. En materia de políticas, se apunta en el sentido de la participación de desarrollo del Capital Social de la región, incentivando la articulación y fortalecimiento de redes, y que impliquen el fortalecimiento de la identidad regional y su arraigo, que a su vez propendan a una cultura del desarrollo (favoreciendo y beneficiando a la región y la comuna, a largo plazo).

El desafío es abrir un espacio con desarrollo en materias de gobierno, no en materias de administración del territorio (en donde se aplica bien), ampliando las capacidades y protagonismos en materia de gobierno. Se ha desarrollado las competencias de los recursos humanos de la institución.

### **Forma de ver el territorio**

No ha cambiado, siempre se ha tenido una visión de territorio, pero por razones de dependencia debido al ser brazo administrativo técnico del Intendente, se vió relegado a las prioridades de éste; pero con estas iniciativas, se genera la oportunidad de desarrollarse, porque anteriormente no se tenían competencias ni los recursos para ello.

La estructura se armó para cumplir una obligación administrativa, pero con el tiempo se cambió a una cultura organizacional, generando una visión empoderada de esta entidad como órgano superior de articulación y desarrollo de la región.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Avanzar en la descentralización administrativa profundizando el traspaso de competencias, también el esfuerzo debe focalizarse en el desarrollo de una cultura organizacional distinta dentro del GORE (formación de competencias en la gestión del desarrollo regional). Permanencia de los nuevos personales contratados, son un aporte pero hasta cuando se termine la iniciativa.

Se requiere del Fortalecimiento y traspaso de Competencias y descentralización fiscal. Terminar con la dualidad Intendente representante del Presidente – Intendente Presidente del Ejecutivo Regional.

**Mauricio Zamorano Muñoz**

**Jefe de División de Análisis y Control de Gestión**

**Región de Antofagasta**

**08.02.14. Apoyo al proceso de Cuenta Pública en regiones**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

La Posibilidad de financiar las Cuentas Públicas, son de alto impacto por que implican la difusión de la acción del gobierno en la región a la ciudadanía, territorializando la intervención, dando a conocer planes, políticas y programas que se están implementando, asociados también a lo que son los procesos de inversión pública, cómo se materializa, quiénes participan, cómo la ciudadanía puede plantear sus demandas y en función de eso, el gobierno puede ir realizando las iniciativas de inversión que satisfagan dichas demandas.

También se tiene el nuevo crédito que financia temas asociados al tema patrimonial y el fortalecimiento de la sociedad civil, y que permite generar procesos porque capturan aquello que la sociedad necesita y trabajan sobre la demanda en vez de hacerlo sobre la oferta.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Fortalecimiento de competencias, debido al aumento de competencias, responsabilidades y temas dentro del GORE, fortaleciendo al equipo de trabajo. Entregar competencias al GORE, compartir experiencias y llegar en forma abierta a la comunidad para que esta conozca el accionar y el rol de los GORE, que es fundamental para poder empoderarlos frente a la ciudadanía.

Si bien no se ha visto directamente el resultado de las iniciativas, el poder haber tenido la cuenta pública televisada por el canal de televisión local, permitió llegar a hogares a los cuales no se podría haber tenido acceso de otra forma. Cuentas Públicas han cumplido cabalmente los objetivos planteados.

### **Beneficiarios – impactos**

Sociedad civil en general, pudiendo acceder a juntas de vecinos, distintas comunas, escuelas universidades, y generar instancias de discusión y debate asociados a temas de inversión, el desarrollo, y a las brechas como región, que son temas que es necesario instalar, siendo función del GORE realizarlo, y que a través de este medio se ha podido exitosamente, ampliando de esta forma el campo de acción, no solo relacionándose con los servicios públicos y municipios, sino que también a través de la difusión con la ciudadanía en general con que antes se estaba más distante.

Vincularse con la comunidad exitosamente. El objetivo siempre es fortalecer la imagen del GORE, el poder dar a conocer su accionar, generar opinión sobre esto, y demostrar que hay resultados, que la región ha avanzado con respecto a hace 5 años atrás y visibilizar el por qué se ha avanzado en estos temas. Visibilizar su accionar, posiciona al GORE en la conducción e instalación de temas de relevancia, dando así a conocer funciones de gobierno y políticas públicas. Capacidad de ampliar el

protagonismo en materias de gobierno con estas iniciativas. Dar a conocer las políticas públicas implementadas en la región, de las prácticas exitosas de la región y mostrar su impacto positivo.

### **Forma de ver el territorio**

Existe un desarrollo armónico y equitativo, mostrando las acciones del GORE y dando a conocer las distintas necesidades de las comunas pertenecientes a la región.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Mayor descentralización fiscal, con la decisión de la inversión de los recursos.

### **Palabras de cierre**

El BID tiene un rol fundamental en el desarrollo subnacional, mediante el financiamiento de iniciativas en los temas que pertinentes a la región. Es necesario que la DIPRES y SUBDERE escuchen a los GORES en sus peticiones e iniciativas de interés regional.

Focalización de los recursos- crear una instancia de financiamiento permanente. Inversión sectorial definida en la región. Lograr autonomía regional y olvidando la lógica de las políticas centralistas. Disminuir la carga laboral de los funcionarios en regiones, aumentando la dotación de recursos humanos y físicos.

**Oscar Cubillos**

**Jefe de División de administración y finanzas**

**GORE de Antofagasta**

**07.02.11 Elaboración y difusión de material audiovisual de la Cuenta Pública Participativa**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Hay tantas iniciativas que no recuerda. En general los proyectos son buenos, porque ayudan a las regiones, pero falta un ordenamiento general Objetivo y Sentido de las iniciativas y la continuidad de los proyectos implementados. Aunque las cuentas públicas son muy importantes, porque sin esa ayuda financiera no se podrían haber realizado.

Los proyectos no son comparables entre si, por tanto, no se puede priorizar su importancia; pero todos han impactado positivamente en su rango, aun así todos deberían seguir un eje central y una continuidad en el tiempo, es decir las acciones subnacionales en pos del desarrollo integral de la región, con sus propias características e identidades regionales y de esta forma maximizar el uso de los recursos provenientes del Programa.

Existe la necesidad de contar con mayores fondos para más profesionales bajo líneas específicas que tengan mayor experticia en el tema.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Impacto mediático con la comunidad con las Cuentas Públicas Participativas, que tienen un impacto inmediato pero no a largo plazo. Impacto en los profesionales, pero reducido al personal, sino es continuo no se generan polos de conocimiento, volviendo ineficaces las iniciativas, debido a que el impacto en los recursos humanos, se ve reducido a la capacitación a pocas personas.

Los objetivos de las iniciativas se han cumplido un 100%,. Lo importante es desarrollar bien el proyecto y alcanzar las metas propuestas. Ej.: las capacitaciones, las Cuentas públicas (maximización de los recursos, para obtener máxima difusión de la acción estatal), etc.

### **Beneficiarios – impactos**

Comunidad en general de Antofagasta, en lo que es la comunicación del Intendente hacia la región. En los centros, juntas de vecinos, autoridades, los sectores medios, etc., que les permite conocer 100% del desarrollo regional año a año.

Hay un impacto en los sectores ciudadanos por medio de la difusión a través de todo el sistema regional de las Cuentas Públicas. También la profesionalización de la institución, con la adquisición de especialistas, con el cumplimiento de metas específicas en su labor.

La Capacitación que entrega conocimiento al personal. Se utiliza un criterio de selección de los participantes, entre aquellos pertenezcan a la planta de funcionarios del Gobierno Regional de Antofagasta (para que el conocimiento se quede en la institución permanentemente).

Los objetivos se han cumplido mediante el alcance de las metas propuestas, poniendo de esta forma a prueba la capacidad de los Gobiernos Regionales (alcance institucional). La aprobación de estas iniciativas, no solo financia proyectos, sino que les permite avanzar en el desarrollo institucional de los GORE.

### **Forma de ver el territorio**

En general han permitido una visualización o perspectiva general del territorio, planificando territorialmente según sus características distintivas, que implican a su vez una mejora del conocimiento que se tiene de ellas.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Se requiere la entrega al GORE de herramientas, que le permitan generar medidas de gobierno que apoyen el proceso de desarrollo regional y no solo, ser un ente administrativo que distribuye dinero, fortaleciendo así la idea de un Gobierno Regional, generando un nuevo perfil de gobierno regional posicionándolo como un ente empoderado en pro del desarrollo de la región (mejorar la inversión para el desarrollo, generando polos de desarrollo). Ejemplo el desarrollo turístico de la Serena y avances en gobierno de Eduardo Frei padre.

### **Palabras de cierre**

Las iniciativas del Programa son positivas a grandes rasgos, porque han permitido desarrollar algunos proyectos que han servido para el desarrollo de la región.

En general, es una iniciativa que si perdura en el tiempo, y que va alineando su intencionalidad y sus metas, va a ser un arma realmente positiva de desarrollo regional, porque incorpora 2 elementos fundamentales, la región y la diversidad entre ellas, no centraliza, sino que alinea en una forma general, permitiéndoles a cada uno realizar sus mejoras y a la vez entregando una guía; que si se mantiene tendrá un excelente resultado. Idea del financiamiento por resultados es realmente positiva, ya que se va tras objetivos y mantiene u seguimiento y medición de los avances del Programa.

**Nidia Cepeda**

**Jefa de División de Análisis y Control de Gestión**

**GORE de Atacama**

**07.01.10 Mejoramiento de Cartera de Proyectos a través de la preinversión**

**07.03.05 Actualización de la ERD de los GORE**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

La Estrategia de Desarrollo Regional. Las estrategias anteriores se realizaron a través de la Serplac sin consultas a la ciudadanía, o con consultas comunales muy reducidas, generalmente el aparato público participó de sus lineamientos y la definición de los objetivos generales. La actual se incorpora la participación del mundo privado activamente, y las metas se fijan en concordancia con ellos. La ERD es aprobada por unanimidad.

La región visibiliza la importancia de los lineamientos de la ERD como prioridades (y no como un mero trámite) tanto en el área pública como privada, generando y estableciendo los lineamientos estratégicos de la región.

- Priorización en Recursos Hídricos, tanto en la ciudadanía, empresa privada y autoridades públicas.
- Capital Humano, generar una conciencia respecto a la importancia de este.
- Calidad de Servicios Públicos, la capacitación en estos que conlleve su mejora continua (tema educación e investigación permanente).

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Impacto en los Recursos Humanos: mejorar la calidad de la educación, a través de la capacitación del profesorado por medio de proyectos financiados por el FNDR. Traer especialistas en Salud.

Impacto en la utilización y cuidado del Medio Ambiente.

Incorporación de nuevos conceptos de equidad territorial con el Nuevo Modelo de Gestión definido por la Estrategia de Desarrollo Regional, con la inclusión de indicadores y metas por cada servicio, con su debido seguimiento.

### **Beneficiarios – impactos**

Inclusión de instancias de participación ciudadana y de la esfera privada en el desarrollo de la ERD. Realización de consultas comunales, indicación de votación ciudadana en plenarios, que se mantuvieron en el desarrollo de las iniciativas.

Desarrollo exitoso de las Cuentas Participativas, consultas ciudadanas a la Intendente. Nueva Integración como región, generación de una identidad común y compartida, con sus particularidades.

Aun no se sabe impacto de la ERD. El Impacto es visto desde la masiva participación tanto del sector público, el sector privado y la ciudadanía.

No se ha medido internalización del impacto por el poco tiempo desde su incorporación, la institución incorpora estas iniciativas exitosas fortaleciendo su gestión.

El Fortalecimiento del GORE genera cercanía con la gente, existe un mayor acercamiento entre la comunidad y las instituciones públicas.

Existe una mayor difusión de las políticas públicas del gobierno (puerta a puerta, foros, etc.), fortaleciendo la institucionalidad e identidad del Gobierno Regional de Atacama. Focalización de los programas de inversión y de recursos humanos, de mayor impacto.

### **Forma de ver el territorio**

Zonificación- división y planificación de la región en 4 áreas o macrozonas ( Copiapo, Chañaral, Vallenar y borde costero). Tendencia a trabajar de acuerdo a la división administrativa provincia-comuna, siguiendo estos lineamientos se conforman las macrozonas, se realizan talleres y propuestas a los distintos servicios públicos para determinar la manera de intervención de estos en la región (base programa Atacama Emprende y PNDU), matiza la división de acuerdo a sus propias particularidades y nichos productivos (que sigue la tendencia de un ordenamiento territorial). Inversión pasa ahora por el CRI (comité regional de inversión), que a su vez es el encargado de ver todo lo que es gestión territorial en la región.

Georeferenciación de la inversión, por medio del PROPIR en un mapa, visible a la ciudadanía, priorizando la inversión donde se encuentre más debilitada en las comunas. (Incorporando la equidad).

Actualmente se está sistematizando la información de la geo-referenciación, trabajando mancomunadamente con los servicios públicos, en un mapa digitalizado georeferenciado.

Incorporación de la participación ciudadana a través de los alcaldes (por medio de levantamiento de demanda ciudadana), a través del ARI.

### **Palabras de cierre**

Relevaría accionar de SUBDERE, al incorporar las nuevas funciones de planificación y ordenamiento territorial, que aun no se visualiza, y que se está desarrollando actualmente, como por ejemplo la política de desarrollo de capital humano, la macrozonificación, etc.

## Clara Aguirre Rojas

**Jefa del Departamento de Planificación de la División de Planificación Regional  
Región de Coquimbo**

**07.05.01 Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas.**

**07.01.10 Participación de directivos y profesionales en el Diplomado de Gerencia Pública con mención en Gestión Regional**

**07.03.05 Actualización de las ERD de los GORE**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

La Actualización Estrategia de Desarrollo Regional es la iniciativa más importante; actualmente también se está desarrollando la Política de Desarrollo Rural, que es un sector prioritario de la región, que identifica las principales áreas a intervenir y donde se generaran nichos o clusters productivos. También el Estudio de Identidades Regionales.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Entrega un instrumento de planificación a mediano plazo al Gobierno Regional, que se proyecta el desarrollo regional hasta el año 2020. Herramienta Regional Integral y compartida por los distintos actores. carta de navegación que permite orientar las iniciativas de la inversión pública en la región de una forma más coordinada y compartida con los distintos niveles comunales y provinciales.

Apoyo a la planificación y al posicionamiento clave de los Gobiernos Regionales, en temas de liderazgo y coordinación regional y sectorial. Liderazgo en la coordinación de acciones públicas por el GORE.

El Objetivo cumplido es poseer un instrumento aprobado por el CORE, que es el de carácter más inmediato.

Se desarrollan talleres ciudadanos que involucran a la comunidad, en el desarrollo de una visión y una focalización adecuada de los recursos en las áreas más pertinentes y prioritarias para la ciudadanía, que permitan formular una estrategia coherente.

Objetivos a mediano plazo es implementar la Estrategia de Desarrollo Regional y darle seguimiento.

### **Beneficiarios – impactos**

Son las Instituciones Públicas Regionales en su mayoría y el CORE, con el uso de esta herramienta con la toma informada, adecuada y pertinente de las decisiones en las iniciativas de inversión.

También los equipos municipales, que orientan al personal. En general son los funcionarios públicos y organizaciones sociales participando del nivel local orientándolo para organizar sus solicitudes de inversión.

- 1- Capital Humano – dotar de competencias adecuadas a los requerimientos institucionales.
- 2- El Gore ha tomado un Rol de Liderazgo en la región – Asesoría al Intendente en sus materias mas estratégicas como al Consejo Regional (apoyo a las autoridades).

### **Forma de ver el territorio**

Ha entregado Herramienta para tener una mirada más particular de sus unidades territoriales y su desarrollo, con nuevas formas de análisis territorial.

Identificación de áreas de análisis territoriales para poder aplicar Políticas Públicas más coherentes o en su defecto hacer más recomendaciones de pertinencia de estas.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Descentralización Financiera: Regiones con mayor decisión de la inversión. Se debe abrir la posibilidad de recaudación impositiva en la región; ya que los recursos se encuentran restringidos, de uso obligatorio y específico, por tanto, conlleva adecuarse a las restricciones impuestas por las fuentes de financiamiento. Se pueden tener muy buenas herramientas de planificación pero si después no se pueden aplicar concretamente, entonces se vuelven inútiles.

Por último, la elección directa del CORE y del Intendente.

### **Palabras de cierre**

No se maneja el programa en su conjunto, porque solo se trabajó con una componente. Destaca la importancia de la Iniciativas, que son un aporte a los GORE, porque no se hubieran desarrollado sin este. Se estima una falta de institucionalidad del modelo, la carencia o falta de una intencionalidad, que no es un tema del Programa, sino como país, que requiere de la voluntad política.

**Gabriel Aldana Domange**

**Jefe de División de Administración y Finanzas**

**GORE de Valparaíso**

**07.05.01 Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas**

**08.01.16 Fortalecimiento de la coordinación regional de inversiones**

**08.01.21 Diplomado en Probidad y Buen Gobierno**

**Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Proyecto dirigido al seguimiento, sistematización e instalación de un equipo que hiciera coordinación al proceso regional de inversiones, es relevante en términos de la regionalización.

Otro proyecto importante es el que permitió la instalación de la División de Planificación, también es bastante significativo.

Ahora último también que hemos estado trabajando en todo lo que es el proceso de acreditación de los programas con instrumentos como los diplomados en gerencia pública.

Los dos primeros que mencioné y quizás previo a ese la instalación de la División de Planificación, porque permite la instalación de una nueva área dentro del Gobierno Regional.

Los otros importantes son el de apoyo al desarrollo de la Estrategia regional de Desarrollo y Políticas Regionales, porque todos estos tienen que ver con la posibilidad de instalación de Planificación dentro de los Gobiernos Regionales, que es algo nuevo, representa un giro de negocio nuevo dentro de los Gobiernos Regionales, y que por lo mismo significan un avance dentro del proceso de descentralización entregándole a las regiones competencias en estas áreas que no las tenían antes los Gobiernos Regionales.

El otro programa que nombré que tiene ver con la acreditación de los procesos, tiene que ver con mejorar la calidad y también la eficiencia del trabajo que hacen los Gobiernos Regionales, porque van a cambiar, a largo plazo, la forma en que se desenvuelven y trabajan los Gobiernos Regionales.

**Objetivos e impactos de la iniciativa**

Yo diría que los objetivos se han cumplido en alta medida. Uno sabe que siempre hay distorsiones a la larga entre lo que uno ejecuta de lo que uno planifica, pero en general los objetivos que se han propuesto en cada una de las iniciativas se cumplen.

**Beneficiarios - impactos**

Por la naturaleza del Programa, creo que no afecta a grupos pequeños específicos, sino que afecta al desempeño general que tiene el Gobierno Regional. Afecta al sentido y al rol que tiene esta institucionalidad a nivel regional, y por lo tanto, mejora las condiciones de gobierno en la región,

profundiza el proceso de democratización en la Región, profundiza la participación ciudadana; y en ese sentido, si bien puede tener un impacto que no sea tan directo o específico como tienen otras iniciativas de inversión (como construir una escuela, mejorar un consultorio), no es de ese tipo, sino que impacta transversalmente a toda la región.

### **Forma de ver el territorio**

Yo creo que ha cambiado poco, porque desde el punto de vista de las consideraciones territoriales distintas no creo que haya cambiado mucho, porque ya eso se había incorporado bastante en la región. En lo que sí ha influido es en reforzar las capacidades de las regiones en cuanto a la inversión regional; que las decisiones que son de carácter regional sean tomadas por las autoridades de esas regiones, cosa que antes era mucho más centralizada.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Primero el tema de institucionalidad, que está en marcha mucho más lento de lo que cualquiera querría, para contribuir a un sistema más democrático de elección de las autoridades, que estos tengan mayor vínculo y mayor integración con el territorio. También, por ejemplo, hay muchos Consejeros Regionales que hoy en día están capturados por su pequeño grupo de electores, lo que no es bueno, porque finalmente, no tienen una visión de desarrollo regional, sino de lo que esperan sus clientes políticos.

Segundo, hay un tema de organización de los gobiernos regionales, que ha quedado pendiente, tiene que ver con saber cómo se organizan los servicios administrativos de los gobiernos regionales para ver cómo pueden hacer mejor su trabajo.

También consideraría importante que pudiéramos profundizar los procesos de transferencia de competencias del nivel central a los gobiernos regionales en alguna materia que tienen que ver con decisiones en materias que son regionales, por decir algo, todo lo que se refiere a espacios públicos a parques, que son materias netamente regionales y algunos casos locales.

**María Carolina Mombiela**

**Jefa de Departamento de Fortalecimiento y Desarrollo Territorial - DIPLAD**

**GORE Metropolitano de Santiago**

**07.05.01 Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas**

**09.04.11 Estudio para el fortalecimiento de la identidad de la Región Metropolitana**

**Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Para el GORE RMS el diseño de la política de áreas verdes y el estudio de identidad regional.

**Objetivos e impactos de la iniciativa**

Permiten afianzar el trabajo desarrollado por la nueva División de Planificación (DIPLAD) con respecto a planificar la región en forma territorializada según las características de nuestra región y sobre todo, afianzar la figura del GORE RMS con los pares regionales (SEREMI, Direcciones, otros servicios, etc.)

Los objetivos se han cumplido, paso a paso, en forma eficiente y optima según las expectativas que teníamos de los proyectos presentados al Programa, pero siempre se destacan los dos mencionados anteriormente.

**Beneficiarios – impactos**

Principalmente la sociedad organizada y servicios interesados y que trabajan los temas de identidad, cultura, medio ambiente, etc.

**Forma de ver el territorio**

Que es diverso, donde se visualiza el abandono en los diferentes estudios, procesos e instrumentos de planificación a las provincias, donde ha aparecido el concepto de comuna Santiago – ciudad capital versus Región Agrometropolitana (Maipo/ Chacabuco, Talagante, etc.)

**Avances en el proceso de descentralización**

Principalmente en la gestión de los GORE, de acuerdo a fortalecer sus competencias y su estructura, con perfiles adecuados y profesionalizados.

**María Cecilia Espíndola**

**Jefa de División de Planificación y Ordenamiento Territorial**

**GORE O'Higgins**

**08.03.10 Elaboración de una Política Pública de Turismo**

**08.03.11 Elaboración de una Política Pública Regional Agroalimentaria**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

En el caso nuestro yo creo que sin duda son las Políticas, las dos políticas y en este momento, la Estrategia Regional de Desarrollo. Estos instrumentos son importantes, básicamente porque nos coloca en una situación distinta frente a lo que es la Administración Pública regional; estamos tomando más un rol de conductor, de dirigir los procesos de construcción. Estamos en un escenario nuevo como Gobierno Regional que nos pone en una situación de intentar establecer las alianzas público-privadas, porque hoy en día la construcción de todos estos instrumentos es impensable sin el mundo privado, pero no sólo con ellos, sino que además nos obliga en una relación con toda la sociedad civil. Ahora estamos más allá del FNDR; antes éramos mirados como una fuente de financiamiento, pero lo importante ahora es cómo tú, a través de estos instrumentos puedes liderar procesos de reflexión y toma de decisiones en conjunto con el resto de la institucionalidad pública. Esto nos ha llevado a hacer "gobierno" en la región, que es una dimensión distinta a la administración.

### **Beneficiarios - impactos**

Yo no creo que tengamos todavía beneficiarios claramente definidos a estas altura, lo que sí tengo completamente claro son los actores involucrados. Tenemos Servicios públicos, está el mundo empresarial. Hemos intentado también tener representación sindical, sobre todo en lo que es la política agroalimentaria. En lo que es la de turismo, no tenemos gremios organizados.

Las municipalidades también han sido un actor importante, sobre todo porque, lo que nosotros tratamos es que los municipios se conviertan en un conductor también de lo que es el gobierno en la región.

En lo que es la política agroalimentaria también se han destacado mucho lo que son los centros de investigación y las universidades, que ahí es mucho más claro que en la de turismo, por ejemplo.

### **Forma de ver el territorio**

Lo que pasa es que nosotros hace mucho tiempo hemos estado trabajando en base a lo que es el territorio, trabajando en esa dirección. Porque se entendía que hay que reconocer y aceptar las diferencias del territorio, que tú no puedes hacer lo mismo en las diferentes áreas de la región, que hay que responder a las características propias porque es la única forma de estimular los desarrollos locales. Tenemos un sistema de información también, que es muy antiguo que nos permite georreferenciar lo que es la inversión en la región; entonces tú con eso puedes ir viendo lo que pasa en la región e ir reconociendo las inequidades. Y desde ese punto de vista, lo que estamos haciendo

ahora nos permite fortalecer el redimensionar lo qué es el territorio en la región y redireccionar la inversión.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Que los Servicios Públicos puedan tomar sus propias decisiones con la inversión, que no sea el nivel central el que decide la inversión y dónde la van a aplicar en la región. Otro tema importante hacia el que nos queremos dirigir es lograr incorporar la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre inversión.

Lo otro, sobre todo en lo que es la Estrategia, es estimular la innovación, no sólo como una forma de mejorar la competitividad, sino también como una herramienta que nos puede ayudar a salir mucho mejor parados de la crisis producto de lo que ha sido este período de recesión.

Tenemos que dar un vuelco en 180 grados en cuanto a lo que es la calidad de vida, mejorar la calidad de educación y por ejemplo tratar de evitar lo que es la migración de los jóvenes del campo, por lo cual entre otras cosas, estamos generando convenios con las universidades y centro de estudios dando énfasis a lo que son los programas de extensión para formar capacidades técnicas que permitan el desarrollo del territorio y eviten esta fuga de profesionales. Eso es un requerimiento que le queremos hacer a las universidades (en cuanto a la extensión). Necesitamos formar a la región de acuerdo a lo que son nuestras brechas de potencial desarrollo.

También trabajar mucho más la temática de género; la posibilidad de ver cómo afecta una decisión tanto a hombres como a mujeres, porque muchas veces uno no lo ve claramente, porque puedes romper la dinámica de vida y la dinámica familiar al colocar por ejemplo una pasarela tras la construcción de una carretera, lejos del colegio.

### **Palabras de cierre**

Se está empezando a dar más una mirada del Gobierno Regional como una institución que no sólo financia sino que además gestiona el desarrollo, a pesar de que los GORE no están empoderados de la ciudadanía. Entonces cuando yo te hablo de este impacto, estamos hablando de las instituciones y actores que han estado trabajando de manera más directa con nosotros, pero no es la comunidad regional, porque la comunidad está en proceso de conocernos.

Normalmente se habla más de la Intendencia que del Gobierno Regional, porque además nos confundimos porque estamos en el mismo espacio y con el mismo jefe, entonces lo que la gente más nos conoce es construyendo escuelas, consultorios, pero eso está cambiando y es un proceso alentador. Ahora con la construcción de la Estrategia yo creo que vamos a llegar a un grupo de actores que antes no estábamos llegando y eso nos va a ayudar también.

**Cecilia Carrasco Parra**

**Jefa de División de Planificación y Desarrollo Regional**

**GORE del Maule**

**07.02.13 Apoyo para la implementación de acciones de difusión y capacitación**

**07.05.01 Apoyo al fortalecimiento de los GORE mediante la ampliación de la dotación e incorporación de nuevas capacidades técnicas**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

En términos generales, todas tienen su mérito en relación al proceso de Descentralización. Sin embargo, es evidente que la Estrategia Regional de Desarrollo nos otorga el marco orientador específico para desplegar el desarrollo del territorio Región del Maule; instrumento que dialoga con las políticas regionales que se están elaborando a través de dos estudios: Propuesta de Política Regional de Desarrollo Rural y el de Identidad Regional.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Estos instrumentos de Planificación y las Políticas Regionales le otorgan pertinencia social al proceso de inversión, por cuanto al ser participativas recogen las demandas ciudadanas, las que posteriormente pasan por un filtro de capacidad de gobernar dicho proyecto. De esta manera, se ordena el proceso de desarrollo que se despliega a través de la inversión pública y se otorgan elementos indicativos para la inversión privada respecto de los objetivos de Desarrollo de la Región.

El Programa de Participación Ciudadana, habilitó a los funcionarios de la División para incorporar este elemento fundamental en los procesos de levantamiento de información.

El Programa de Capacitación a los Municipios en la elaboración de proyectos, mejoró las carteras de los Municipios más pequeños y sin profesionales, obteniendo mejores proyectos recomendados.

La Estrategia nos permite orientar líneas de inversión en función de superar los años deficitarios de la Región.

Las Políticas Regionales en desarrollo nos permiten focalizar inversión hacia los problemas críticos.

### **Beneficiarios - impactos**

El propio Gobierno Regional y las Instituciones gubernamentales al contar con una carta de navegación actualizada (ERD).

Los Municipios al mejorar sus carteras de proyectos.

Los territorios de planificación más rezagados al ser visibilizados para superar aspectos de desarrollo desigual.

Los habitantes, hombres y mujeres de la Región, por considerarse sus intereses y la perspectiva de género.

### **¿De qué manera ha cambiado la forma de ver el territorio a raíz de las iniciativas?**

Se ha podido detectar nuestras falencias como Gobierno Regional, identificar Territorios deprimidos; fortalecer la gobernanza municipal, incorporar la perspectiva de género en los procesos de planificación y la mirada territorial. En síntesis, hemos mejorado nuestra gobernanza –capacidad de gobierno- al contar con una planificación de los procesos de desarrollo.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Empoderamiento del rol del Intendente como ejecutivo del Gobierno Regional para articular la inversión sectorial hacia las líneas estratégicas de la ERD de manera de posibilitar una “descentralización” de la centralización.

### **Palabras de cierre**

El Programa de Apoyo Subnacional ha sido exitoso en términos de fortalecimiento de los Gobiernos regionales. Estos a su vez han fortalecido a los Gobiernos Locales (Municipios) apoyo a los PLADECOS (actualización). En ello el rol meritorio es de la SUBDERE y sus cuadros técnicos y decisorios para dar un salto cualitativo en potenciar a los Gobiernos Regionales como ente planificador.

El GORE ha mejorado su gobernanza sistémica –capacidad de gobierno- eje incluido en la ERD al fortalecer sus equipos técnicos, su aparato decisorio y sus planes de acción en función de las demandas ciudadanas, con ello se profundiza la democracia y se hace incluyente a los actores locales en los procesos de construcción de ciudadanía.

**Mauricio Jelves**

**Jefe División Planificación y Desarrollo Territorial**

**GORE de Los Ríos**

**08.01.14. Apoyo a los Municipios en la Región de los Ríos en la evaluación de proyectos FNDR**

**Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Apoyo de los municipios para armar una cartera de proyectos. En el proceso de descentralización el apoyo a los Municipios fue fundamental; incluso nos solicitaron que por qué no seguíamos. Como referencia, aquí partimos con cero cartera. Nosotros en el año 2007 triplicamos el presupuesto y seguíamos con la misma gente en los Municipios, no hay equipo técnico que sea capaz de levantar proyectos y realizar seguimiento de los mismos. Los Municipios son los más afectados en cuanto a capital humano; por eso este proyecto fue tan valorado. Me llegaron cartas de todos los Municipios para pedir que siguiera el programa.

En una segunda fase debiese seguir un apoyo de seguimiento para los Municipios; que los ayuden a preparar bases para licitación.

**Objetivos e impactos de la iniciativa**

El entrevistado señala que se superaron los resultados esperados, para lo que fueron contratados los profesionales, ya que realizaban funciones más allá del contrato. La valoración no se hace tanto centrado en las cifras duras; si no en la percepción de los distintos alcaldes. Por ejemplo, se hace mención a la gran cantidad de cartas de Alcaldes señalando que los profesionales no sólo realizaban sus labores si no que también participaron en procesos de capacitación entre otros.

En cifras, estuvo dentro de lo esperado; pero señala que hubo problemas de contratación en alrededor del 90% de los casos, por que no existían profesionales o había gente que no estaba capacitada para trabajar en el tema. "No llegamos a un 100% porque no tuvimos un equipo desde el principio. Además nos afectó la elección de Alcaldes; de 12 aquí cambiaron 8; de hecho cambiaron equipos completos. No habían SECPLA, por lo tanto; se generan tiempos muertos."

Se identificó como el gran impacto "los sociales"; porque están asociados. El trabajo realizado estuvo enfocado a beneficios públicos que no necesariamente tienen beneficio directamente para la gente. "El aporte de las iniciativas es estar apuntando a mejorar el capital social... Hace que la gente se junte a favor o en contra de una iniciativa; que exista una mayor participación"

**Beneficiarios – impactos**

Se beneficia la comunidad local, específicamente la comunidad rural; ya que se fortaleció la cartera en los Municipios.

### **Forma de ver el territorio**

El entrevistado, señala que gracias a las iniciativas el Gobierno Regional se hace más conocido y la gente lo comienza a reconocer y a evaluar bien. "El Programa ha aportado al reconocimiento.

### **Avances en el proceso de descentralización**

El entrevistado considera que una de las Regiones que han avanzado rápidamente en el proceso de descentralización es Los Ríos; por el reconocimiento que se le dio a la Región. "La creación de la Región es el mejor avance que se ha dado en este sentido".

El programa de Apoyo a la Gestión Subnacional; ha favorecido la celeridad de los procesos. "Nosotros iniciamos el trabajo con este Programa, ya que comenzó a implantarse en el 2007. Nos ha ahorrado hartos pasos que son los que en el fondo van atrasando los procesos. Creemos que el sistema del Programa es muy bueno; porque necesitamos acción rápido; porque nosotros partimos de cero, y eso en cierta medida nos deja una gran desventaja sobre todo en la parte operativa. Necesitamos comenzar a ejecutar acciones, proyectos y empezar a crear un registro propio".

El entrevistado identifica como uno de los principales focos de para avanzar en el proceso de descentralización en la Región; los antecedentes propios de la Región; que están relacionados directamente con la nueva condición de Región. "La Estrategia del Desarrollo Regional; fue un gran aporte; pero te diría que de aquí a 10 años más los grandes procesos de inversión serían la realización de estudios, que proporcionen datos duros de la nueva Región...En la actualidad estamos ocupando información desagregada de la Región de Los Lagos que no siempre es muy exacta".

### **Palabras de cierre**

Señala que el Programa ayuda a que la ciudadanía visualice más al GORE. "Lo comienzan a identificar con el sello del gobierno central; incluso más allá de los Municipios. Entienden que el Gobierno es el que está trabajando y mejorando la condición que teníamos antes de ser Región"

Además, señaló que Internamente el Gobierno Regional está en un proceso de ajuste; ya que constantemente se está incorporando capital humano.

## Cecilia Quintana

**Jefa del Departamento de Planificación Estratégica DIPLAD  
GORE de Los Ríos**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto en el proceso de descentralización**

La entrevistada identifica como la iniciativa más significativa del Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional; la Estrategia de Desarrollo Regional (EDR). Es un importante instrumento de planificación que permite aunar criterios.

También destaca, como hito, el Primer Aniversario de la Región de Los Ríos y el Proyecto de Preinversión; ya que complementa la falencia de los Municipios para generar carteras.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

El proyecto de Preinversión y el Aniversario ya culminaron; ambos de manera satisfactoria. La Estrategia de Desarrollo Regional, sólo falta el cierre.

En el caso de la Estrategia de Desarrollo Regional; van a cerrar el ciclo con un acto masivo. Se percatan de la importancia que le otorga la ciudadanía porque solicitan que les envíen los documentos de la Estrategia.

El proyecto de Pre- Inversión; fue muy valorado en los Municipios; incluso pedían que volvieran los consultores; porque hay municipios con muy pocos recursos y por ende con escaso recursos humanos calificados.

En el caso del Aniversario, marcó una lata convocatoria ciudadana y que se replicó en el segundo año.

### **Beneficiarios – impactos**

En el caso de preinversión, identifica a los Municipios como los principales beneficiarios por la compensación de Recursos Humanos.

La EDR, el beneficio es que distintos sectores plasmaron sus demandas en la Estrategia, como la Universidad Austral. También participó el sector privado, organizaciones sociales (Juntas de Vecinos, Comité Nueva Región, agrupaciones de mujeres, ámbito de la cultura, grupos étnicos, etc). Si los proyectos forman parte de la estrategia, eso quiere decir que tiene que entrar a la cartera de proyectos del próximo año.

Otro actor muy relevante fue el Consejo Regional. Sin embargo esta información era desconocida por el Gobierno Regional; e informada a ellos a través de SUBDERE. Desde Abril hasta Agosto, el Consejo revisó cada uno de los proyectos; lo que genera un Consejo altamente comprometido y que conoce perfectamente la Estrategia.

### **Forma de ver el territorio**

Desde el GORE; permitió identificar y conocer la diversidad del territorio, sus actores y la relevancia que ocupan en los territorios; en especial por las experiencias de la EDR y el proyecto de Preinversión en los Municipios.

La realización de talleres para el GORE; fue un cable a tierra y un termómetro para saber cómo iban; lo que permite adecuar la planificación.

### **Avances en el proceso de descentralización**

En opinión de la entrevistada los Concejeros Regionales deberían ser electos; ya que en la actualidad el proceso se centra en la desconcentración. La descentralización como tal es solamente funcional.

La ciudadanía debiese tener el poder de decisión de elegir a las autoridades de su Región en especial a los Intendentes.

La elección de las autoridades, permitiría generar mecanismos de reelección en donde se premie y castigue a quienes lo hicieron bien o mal según corresponda.

### **Palabras de cierre**

Se fortaleció el Gobierno Regional; porque les permitió ser líderes y ejecutores de las iniciativas. La entrevistada enfatiza en la EDR; ya que permitió ser un actor técnico; lo que fortaleció en gran medida la División de Planificación, demostrando que no se delega trabajos a otros.

Demostraron a la ciudadanía las capacidades técnicas de los funcionarios del GORE; ya que hubo un proceso de involucración por ejemplo en talleres con la comunidad; en donde los funcionarios eran los líderes y guías. Genera que el GORE se haga más visible en la ciudadanía.

**Jorge Loncón Vidal**

**Jefe Departamento de Cultura**

**GORE de Los Lagos**

**08.02.10 Estudio para el Fortalecimiento de la Identidad Regional de Los Lagos**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto en el proceso de descentralización**

El entrevistado desconoce los demás programas. Los datos que proporcionará la iniciativa. Desde que se inició el resultado de la investigación proporciona datos duros y actuales. Su importancia radica en un cuadro actual de la Región.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

El objetivo de la iniciativa es fortalecer las identidades y conocer las identidades existentes en el territorio. En la Región hay diversas identidades que confluyen: alemana, mapuche-huilliche, chilote, mestiza. Cada integrante de la Región tiene una visión muy general; entonces el estudio será el insumo que les va a permitir conocer en profundidad estas distintas identidades.

La idea es que se conozcan y reconozcan estas identidades.

Los objetivos desde el punto de vista de fondo se han cumplido a cabalidad. De forma; los plazos se han cumplido con dificultad. El Primer pago a la Consultora fue un "parto", pero el problema viene desde el nivel central; por eso pedimos una prórroga para la Consultora a cargo.

El principal impacto es la participación de la comunidad. "Han sido centenares las personas que han asistido a estas mesas de debates abiertos, encuentros que se han hecho desde Osorno hasta Palena; lo que nos ha sorprendido porque teníamos datos que en nuestra población había una especie de abulia, desconfianza a estos llamados a discutir y conversar".

En segundo lugar, a partir de los datos duros que proporciona el Estudio, les permitirá generar las condiciones de una Política Cultural enraizada en el territorio y esto, impactaría positivamente a las comunidades estudiadas. El establecimiento de una política genera acciones, lo que influirá en la autoestima de las comunidades, en la presencia que tengan fuera del territorio; como son observados desde el aparato Gubernamental.

### **Beneficiarios – impactos**

El estudio está en marcha, el beneficio será cuando esté listo el Informe final, pero si se habla en primera instancia los principales beneficiados son las comunidades que fueron convocados a hablar de sí mismos, a hablar de su historia, de lo que anhelos, miedos, temores, aspiraciones.

En segundo lugar, identifica como beneficiarios a los que trabajan en el aparato de Gobierno; ya que enriquece la visión.

El resultado de estos estudios servirá para que cualquier política pública implemente parámetros de identidad.

### **Forma de ver el territorio**

Ha cambiado. Entrega un conocimiento de "los mundos". En el Departamento de Cultura del Gobierno Regional; ha cambiado ya que se tiene más cuidado en la forma de aproximación a las distintas identidades.

### **Avances en el proceso de descentralización**

En la decisión de la Inversión Regional, ya que el 10% se decide en la Región y todo lo demás a nivel central. "Nadie mejor que quienes habitan la región, pueden definir sus prioridades y definir también como se gasta." El gran tema pendiente es la descentralización en la toma de decisiones a nivel económico.

### **Palabras de cierre**

El entrevistado señala que están en un proceso de fortalecimiento; ya que dispondrán de datos, miradas que van a hacer que la acción sea más eficaz. Dará una visión de las distintas realidades.

Un estudio de Identidad se relaciona con el espíritu de quienes pueblan los territorios. Los estudios de identidad, finalmente benefician a todos.

**Marcos Vargas Oyarzún**

**GORE de Los Lagos**

**08.01.10 Apoyo técnico para fortalecer la inversión de FNDR en los gobiernos locales en la**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Desconoce las iniciativas del programa.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Los objetivos que se propusieron en el programa, definidos en el contrato, se cumplieron. Primero que todo se tenía que formar una cartera de Proyectos (75). La segunda meta es que 38 proyectos de estos 75 anteriores fueran ingresados para saber si tiene admisibilidad. La tercera meta tiene que llegar al 90% del total de la cartera

Sólo falta la última etapa la consultora se comprometió a entregar 56 proyectos con RS, para el 30 de Noviembre

### **Impactos de la iniciativa**

Suple la falta de Recursos Humanos en los Municipios. La mayoría de los Municipios no tiene un encargado de proyectos, porque no tienen profesionales. Entonces, cuando se plantea la iniciativa lo agradecen. Los funcionarios Municipales suelen ser multifuncionales. "El apoyo a los Municipios le ha interesado mucho a los Alcaldes y a los Concejales y esto es súper potente por ejemplo para compensar el tema de las distancias geográficas"

### **Beneficiarios – impactos**

Los principales beneficiarios son las Municipalidades; ya que conceden un profesional encargado de proyectos.

También los proyectos han generado procesos de participación ciudadana. Un ejemplo fue el Programa de electrificación rural en Maullín. Se trabajó en conjunto el Gobierno Regional, el Municipio, La Comunidad y la consultora a cargo. La participación es consultiva y resolutoria; porque tienes que obtener un permiso de los dueños de cada casa para instalar un poste y la información debe ser masiva.

### **Forma de ver el territorio**

Cambia; ya que se incorpora recursos humanos calificados; que permiten que los proyectos salgan adelante.

### **Avances en el proceso de descentralización**

El entrevistado señala que se debe avanzar a través de las siguientes áreas en el proceso de descentralización: Turismo y fomento productivo.

### **Palabras de cierre**

Los municipios ven al Gobierno Regional, más cercano y que es capaz de generar instancias de apoyo.

**Gladys Vivar Mayorga**

**GORE de Magallanes**

**09.04.12. Construyendo Región: Participación y Difusión para el fortalecimiento de la identidad Regional de Magallanes y la Antártica Chilena.**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Desconoce las otras iniciativas. Destaca el proyecto de identidad cultural, ya que participa gente de la Región para la Región. Es un aporte para la descentralización porque cada una de las Regiones ha tenido que armar su propia propuesta en función de sus requerimientos.

El tema de la Identidad de la Región lo identifica como relevante; ya que gran parte del desarrollo económico está ligado al Turismo; lo que hace muy importante el tema Identitario. La entrevistada señala que la Región de Magallanes es la Tercera Región que recibe más extranjeros del país.

“El reconocer nuestros productos identitarios, hace que estos se puedan transformar en productos turísticos para la oferta de extranjeros y turistas nacionales, respecto de la riqueza de la Región que no sólo está en las Torres del Paine”.

Señala que en la Región hay un fuerte sentido de pertenencia, pero no de Identidad, por la información y la cultura. El sentido de identidad, para la entrevistada, traerá como consecuencia una mayor producción intelectual y comercial.

El tema del Turismo se puede relacionar con la Estrategia de Desarrollo Regional; con el tema de la Ciencia y Tecnología.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Aún no están claros, ya que están en proceso de ejecución

### **Beneficiarios – impactos**

Toda la comunidad. El fortalecimiento del tema identitario es prioritario

### **Forma de ver el territorio**

Aún no, ya que están a la espera del producto final.

**Arturo Sáez**

**Unidad de Planes Especiales**

**SUBDERE**

**07.02.07 Gestión y Fondo de Preinversión para Proyectos del Plan Territorio Arauco**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto.**

No conoce bien el Programa, sino que se relaciona con ellos según las iniciativas de su unidad. Tienen relación con el Programa con demandas que ellos convierten en proyectos y se las presentan al CAR, el cual le ha financiado estudios, contratación de personal, entre otros proyectos. Nunca ha sido parte del CAR, son invitados cuando tienen propuestas a discutir, por lo que no poseen una visión general del Programa.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa.**

En junio de 2006 nace la idea y durante el segundo semestre se trabaja internamente. En Enero de 2007 la Presidenta anuncia el Plan, que incluye iniciativas de infraestructura, educación, salud, y otras. Se hace en acuerdo con Municipio, Gobernación, Intendencia.

El problema que se ha presentado es con las capacidades técnicas en la Provincia, la cual era mínima. Por esa razón, se forma el equipo de gerenciamiento del Plan.

La iniciativa tiene dos dimensiones. Una es la contratación de equipo de gerenciamiento, a través de un equipo en Lebu pagado por SUBDERE. La otra dimensión es el fondo de preinversión para el diseño de proyectos a través de la transferencia a municipios; se contrata un equipo consultor que transforma las ideas en iniciativas de inversión.

Los proyectos estaban dentro del Plan Arauco, los cuales se inician como conjunto de ideas por lo que este equipo de Gerencia los transforman en proyectos. Se llega a un conjunto de iniciativas que requieren preinversión.

El ciclo ha sido largo. No existen proyectos que estén en ejecución. Han tenido muchos problemas, como la renuncia de consultores, licitaciones desiertas, municipios extremadamente carentes de capacidades. Se ha retrasado la ejecución del fondo.

El proceso de selección del Gerente fue complicado, porque no había gente, y a pesar de la renta ofrecida, la gente no quería el cargo. Se llamó a concurso, postuló poca gente, las personas que quedaron seleccionadas tenían observación psicológica y al que eligieron finalmente para el cargo no lo aceptó. Lo anterior, es un indicador de la dificultad que resulta la contratación, lo que llevó a contratar en forma directa. Los profesionales que trabajan en las comunas de la Provincia se van los fines de semana, pues generalmente son de Concepción. Es una Provincia de alta conflictividad social, sin profesionales por si misma ni motivaciones. Eso ha ido retrasando el proceso, la ejecución misma del fondo.

Todas las iniciativas están abiertas; incluso hay dos que se cancelaron: la costanera en Tirúa (cotizaron a precio muy bajo, no daba para la realización de 2 costaneras, sólo se realizará una) y un colegio en Arauco que bajaron considerablemente la matrícula y se canceló el proyecto.

Camino largo, hay iniciativas de pavimento o puente que van a vialidad, MOP. Se demoran en los ministerios.

Otro problema es que cuando se inició el proyecto, el único indicador era el RS del SNI; ahora hay otras fuentes de inversión, otra institucionalidad.

### **Beneficiarios – impactos**

Municipios directamente y las comunidades.

La contratación de personal en Lebu da una señal de que el Gobierno está impulsando el Plan, trabajan directamente con la población. Se va avanzando más lento de lo que se quisiera, pero se ha hecho el CFT (próximo desafío es la calidad), una autopista (discusión por peajes), el hospital de Cañete.

Estas cosas han tenido conflictos con los alcaldes y comunidades.

### **Forma de ver el territorio.**

La Provincia se ha visibilizado mucho más a nivel regional, al nivel de la provincia con la misma población. A nivel nacional.

Para SUBDERE ha sido un aprendizaje; SUBDERE trabaja mucho con segmentos, que se debiese trabajar con los territorios (metodológicamente muy complicado), pero al final tiene una llegada a través de programas. El desafío es el acuerdo con las autoridades locales. Ha sido difícil la micropolítica y la relación con los alcaldes y gobernadores, concejales. Ante un cambio de autoridades había que empezar casi todo desde cero.

A medida que se hace más permanente el trabajo, la gente se da cuenta que las cosas funcionan y que ellos ganan con ello. Arauco en 5 años será distinto, mucho mejor, más conectado, con mejor salud, porque hay planes de fomento al turismo. Aún no hay inversión privada.

El último año se ha avanzado un poco en turismo.

### **Avances en el proceso de descentralización.**

La contratación de profesionales de buen nivel, con buenos salarios a nivel municipal y regional. Instalar capacidad técnica. Hay otros temas importantes, como la educación de calidad para los hijos de los profesionales, que sientan que no están perdiendo oportunidades (Da el ejemplo de Colegio de la forestal, colegio de calidad nacional). La salud va a quedar bien, porque están

construyendo buenos hospitales, pero el problema son los especialistas, como llegan a instalarse a la zona. Todos los profesionales están de paso, van a trabajar a la Provincia como una forma de ganar experiencia. Profesionales son de fuera de la zona.

### **Palabras de cierre**

Como los proyectos no son de la agenda propia de cada sector, se demora en revisar, pero ha habido seguimientos desde la Presidencia de la República. El rol del Gerente es negociar con cada sector para sacar las IDIS adelante. Se convoca a SUBDERE desde la Presidencia para reportar avances, ya que fue un compromiso presidencial.

Un nuevo crédito BID debe orientarse al cómo enfrentamos el desarrollo territorial y a la gestión *ad-hoc*, porque los instrumentos ya están hechos (se refiere a herramientas de planificación), sin embargo se debe construir confianza. Cuando se piensa en desarrollo territorial en régimen, tiene que haber una institucionalidad (se refiere a que cuando el Plan ya no exista, la provincia requiere de competencias de gestión que le permitan continuar desarrollándose).

**Karina Vargas**

**Unidad de Identidad**

**SUBDERE**

**07.02.10 Estudio Gestión e Inversión del Gobierno Regional en Cultura**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Falencias del Programa es que uno no visualiza bien todo lo que se está haciendo.

La línea de identidad antes estaba en el segundo componente (MGT) y pasó al componente 4 (ECYGC) por el cambio de División (de Desarrollo Regional a Políticas) y de los enfoques respectivos.

Antes se trabajaba más en el área territorial, desarrollo territorial y ahora pasaron al componente 4 donde lo más destacado es lo de gestión del conocimiento, específicamente lo relativo a las buenas prácticas territoriales.

El Programa es el gran puntal de SUBDERE, por lo tanto el gran tema es la transferencia de competencias.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

El 2% del FNDR a cultura parte el 2005 como 1% y el 2006 como 2%. En la División de Desarrollo Regional les pidieron trabajar los temas de identidad y cultura en conjunto. En cultura había gran cantidad de recursos, cada año más para que regiones invirtieran en actividades culturales. El problema es que no existía información, cada región actuaba de manera diferente, a nivel de GORE no había estándares ni procedimientos para iniciativas relacionadas con cultura. Trabajaron con el CNCA, que quería sumir estos fondos, pero desistieron. Finalmente trabajaron como contraparte técnica en la consultoría junto con SUBDERE. La pregunta era que estaba financiando ese 2%, de esta manera determinar si se duplica con el FONDART.

Se coordinó reuniones de trabajo con encargados de cada región, las mismas personas que trabajarían el tema de identidad. Estos equipos tuvieron cambios a lo largo pero sin mayores problemas.

El objetivo era saber cómo se gastaban los recursos, saber cuales eran los procedimientos asociados (regiones con bases, cuales no tenían procedimientos, como se sabía que se iba a gastar anualmente), si había coherencia con las estrategias regionales y políticas del CNCA. La consultoría pretendía 3 productos:

- ⇒ Sistematización de las inversiones en cultura (2004-2007), generando categorizaciones de proyectos.
- ⇒ Análisis de coherencia con los lineamientos estratégicos de la región.
- ⇒ Identificación de buenas prácticas.

El problema fue que la consultora no dio el ancho, fue muy complejo, porque entregaban la mitad de los productos. Finalmente, después de mucho esfuerzo, se llegó a los productos requeridos. La contraparte de la consultora era SUBDERE, CNCA, 15 Regiones. Ellos tuvieron muchos problemas en regiones; las regiones no validaron los procesos de la consultora, al igual que SUBDERE. Sin embargo, la consultoría arrojó resultados reales y que fueron útiles.

Como conclusiones de la consultoría, se llegó a determinar que la mayoría de los recursos del FNDR se destinaban a difusión cultural, y solo el 6% se destina a creación. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que el 2% del FNDR para cultura se complementa con el FONDART, y se valida el objetivo de que el FNDR sea para difundir territorialmente la cultura. Al CNCA le ayudó a validar que estaban en lo correcto, y a SUBDERE insistir que el 2% debe tener carácter más territorial, llevar a las localidades la cultura.

Consultara estableció un reglamento que ha sido útil. Sin embargo, en problema que se dio entre consultora y GORE fue que la Consultora se paró juzgando a los responsables del 2% en los GORE.

Hoy en día, todas las regiones tienen bases de regulación de los fondos del FNDR, y se ha incorporado el CNCA en alguna etapa del procedimiento.

Actualmente, con el cambio de División se ha perdido el trabajo que tienen en el área de Identidad con los fondos del FNDR; se vinculan en cosas de contenido, pero no en términos de procedimientos. Ha sido complicado, porque no hay una contraparte fija en la División de Desarrollo Regional.

### **Beneficiarios - impactos**

GORE, Consejo de la cultura, SUBDERE y organizaciones sociales (postulan a los recursos del fondo).

### **Forma de ver el territorio.**

Ahora se trabaja en función del territorio. Tienen una llegada muy hacia lo local, hacia las organizaciones, a diferencia del FONDART, que tiene una llegada hacia los artistas (que es más elitista).

### **Avances en el proceso de descentralización.**

En la Unidad de Identidad se ha avanzado en lo legal y procedimental, pero falta trabajar en la masa crítica regional, capaz de asumir estas nuevas competencias. Falta fortalecer capacidades en las regiones y hacer trabajo en red, para que se pueda aprovechar las oportunidades del proceso para contar con regiones más empoderadas. Que las regiones sean capaces de abordar el nuevo escenario, hacerse cargo y demandar. Trabajar con las regiones como pares.

### **Palabras de cierre**

En cuanto al fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, la iniciativa les dio información respecto a cuánto se gastaba y la coherencia con criterios y políticas. Les dio una visión de que tenían que estar más presentes en las políticas regionales de cultura, sobre todo porque el 2% es más grande que el FONDART.

Lo más evidente es que los procedimientos fueron mejorados, las 15 regiones tienen bases de concurso. Tienen documento guía.

**Víctor Hernández**

**SUBDERE**

**08.04.06 Apoyo al sexto encuentro Nacional de Estudios Regionales**

**Iniciativa con mayor impacto en el proceso de descentralización.**

Componente 1: Sistema de acreditación va a ayudar a objetivar la institucionalidad. Va a potenciar el quehacer de la gestión y sus resultados en inversión, planificación y coordinación de la gestión.

Componente 2: MGT es potente y acerca la participación en materias de inversión, que es el proceso fundamental del GORE.

Componente 3: Diseño de políticas y ERD. En todas las regiones se están desarrollando políticas sectoriales.

Componente 4: Gestión del conocimiento.

En definitiva, no hay una respuesta concreta en esta etapa del crédito. Habría que evaluar más adelante, considerando la sinergia entre los componentes.

**Objetivos e impactos de la iniciativa**

Aparentemente en la ficha de proyecto podría no verse como algo relevante. Es importante porque hay un potenciamiento de otros actores diferentes del GORE para el proceso de descentralización (sociedad civil organizada).

Sinergia es una red universitaria regional. El encuentro reúne una masa crítica en el ámbito de la descentralización y desarrollo local, más allá de lo universitario. Incluye centros de estudios, expertos, académicos extranjeros.

Es importante porque el proceso de descentralización busca fortalecer institucionalidad regional, y también reconocer las heterogeneidades de los territorios (identidades).

Tiene gran impacto en el fortalecimiento de la masa crítica.

Sinergia recopila ponencias y hace publicaciones.

**Beneficiarios - impactos**

Universidades regionales y sociedad civil organizada, que dinamizan el debate, servicios públicos, municipalidades. Los GORE fueron invitados por Sinergia.

A lo largo de los años, la participación ha sido sistemática y ha aumentado el número de asistentes. Han traído ponentes extranjeros de alto nivel, lo cual es atractivo para la convocatoria.

Esto genera mucha propuesta. Sinergia es parte de CONAREDE, y ahora en base a esas propuestas suscriben acuerdos con los candidatos presidenciales. Es tos encuentros son parte del proceso de generación de propuestas.

### **Forma de ver el territorio**

Por ser del componente 4, no tiene una relación directa con el territorio.

Hay un debate por lo que se entiende por este concepto a nivel de gestión pública. Hay varias acepciones. Lo que agrega valor del crédito, es que potencia al actor que tiene que mirar al territorio, desde la óptica societal o de políticas públicas. Como en Aysén, donde se pretende que el GORE tenga una mirada sistémica del territorio hacia la conectividad.

La territorialidad debiese surgir de una sinergia de los componentes con una visión más prospectiva.

### **Fortalecimiento del proceso de descentralización**

1. Dimensión estructural, jurídico legislativa: después de las reformas constitucionales es necesario operativizar otras legislaciones asociadas, para que no ocurra la frustración que le ha pasado a los temas municipales.
2. Ámbito de gestión: tiene que ver con los gestos que hace el gobierno central a los subnacionales para transferir. Para eso es necesario objetivar las brechas de deficiencias técnicas y mejorarlas. Sería muy frustrante transferir a las regiones y que las regiones lo hagan mal por falta de competencias.
3. Fortalecimiento de los actores: la descentralización no puede ser llevada a cabo solo por SUBDERE o DIPRES o la institucionalidad. Tienen que haber posiciones de las universidades, ONG, municipios, distintos actores de las distintas dimensiones de la descentralización.

Ejemplo del trípode: las patas del trípode son estas 3 dimensiones; la cámara fotográfica es el proceso de descentralización; y la foto, es el desarrollo.

**Juan Carlos Aguirre**

**07.04.06 Contratación de profesional para fortalecer la Unidad de RRII**

**08.01.08 Revista Internacionalización Regional**

**Iniciativa con mayor impacto.**

Contratación de los 101 profesionales para los municipios y la estrategia de discusión de los GORE. Ha sido un impacto a nivel institucional central por una priorización de estos proyectos versus otros que venían desde antes, además priorización de recursos hacia esos mismos ámbitos. A nivel municipal, el tema de la contratación de personales, ha permitido acelerar los procesos de inversión y gasto de presupuesto. El gran problema en Chile es el recurso humano, entonces al poner un profesional con algo de experiencia, evidentemente es un aporte.

**Objetivo de la Iniciativa.**

La unidad se había creado recientemente, hace 6, 7 meses antes que el entrevistado llegara a realizar su práctica a SUBDERE. Terminó su práctica se presentó la posibilidad de apoyar a la unidad de RRII, que desde su creación hasta hoy en día tiene una demanda de trabajo permanente que no era cubierta con el equipo que estaba en ese momento, los cuales sólo eran 3 personas.

**Funciones desarrolladas en su cargo.**

La primera que estuvo a cargo, fue el Programa de Cooperación Descentralizada entre regiones de Chile e Italia, incluyó 9 regiones italianas y 11 chilenas, se establecieron vínculos de cooperación, también políticos entre estas regiones en diversas áreas del quehacer regional: transporte, recuperación del patrimonio, infraestructura, intercambio de buenas prácticas, profesionales, pasantías, hasta llegó al ámbito universitario. Por temas políticos en Italia este año el tema se ha trabado, pero han tenido la intención de que el proyecto continúe, se manifiesta con un viaje de la presidenta a Italia donde hace alusión al tema de las regiones, hecho inédito en las relaciones internacionales de Chile.

RRII son a largo plazo, no hay resultado inmediato.

En cuanto a la revista, se hacía necesario difundir el ámbito de gestión pública en los GORE y también a nivel municipal, y también difundir en organismos internacionales presentes en el país, ya sean de cooperación o representación, ya sean embajadas u otros organismos de Naciones Unidas supieran que las regiones en Chile también tienen un enfoque internacional y que también son parte importante en la política exterior de Chile, porque la política tiene su impacto en la población, no sólo en el Estado. La revista viene a difundir y crear masa crítica en estos organismos y a nivel regional y municipal, han recibido cartas de respaldo, felicitaciones. A la vez han incluido buenas prácticas a nivel regional, se muestra que es lo que hace la región a nivel nacional. El proyecto continúa este año.

Otra iniciativa que ha estado involucrado es el tema de voluntarios japoneses en Chile, jóvenes y seniors, junto a la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, es una especie de 101 pero con cooperación internacional. La idea es que vengan a Chile especialistas japoneses, este tiempo se ha privilegiado medio ambiente y desarrollo económico local, la idea es que vengan a municipios con todos los gastos pagados por Japón. Chilenos en Japón no, pero hay pasantías. Impacto importante, porque son profesionales con gran experiencia, en especial los seniors, son un aporte en los municipios y ha nivel regional, en especial en Antofagasta y en la Araucanía. Hacia donde se van los profesionales es según la demanda, se hace una convocatoria, donde todos los organismos públicos, en especial municipios y GORE, demandan profesionales en ciertos ámbitos. La mayoría no demandan, pero otros necesitan urgente profesionales. Da el ejemplo de Caldera, que necesitaban un profesional, un museólogo, que en Chile es difícil encontrar y trataron a través de este programa de voluntarios traer un experto japonés pero no se pudo ya que son pocos en Japón en esta especialidad. Anualmente vienen entre 6 y 10, la priorización para la destinación del profesional es por área no por municipio. La agencia japonesa decide a quien envía.

Además, ha estado en el proyecto de fortalecimiento de desarrollo económico local para las nuevas regiones, con la agencia de cooperación española, que está en ejecución. Ha tenido impacto importante, es a nivel de gestión, de generación de capacidades, con actividades concretas de estudios, diagnósticos, de elaboración de alianzas públicas privadas. La agencia pone capital y diseñaron en conjunto la iniciativa. Es un proyecto cofinanciado, Chile por el per cápita ya no recibe cooperación vertical.

### **Beneficiarios -Impactos**

GORE, Municipios. En el programa de voluntarios japoneses se ve más la repercusión en la población, han llegado profesores japoneses a hacer clases en temas medioambientales.

### **Forma de ver el territorio**

Desde el punto de vista de las RRII Regionales, el territorio se ve una integración permanente, en especial el caso chileno-argentino. En cuanto a Perú y Bolivia no tanto, por temas y símbolos que permanecen en el tiempo y son permanentes conflicto. Pero con respecto al caso Chileno-Argentino, el territorio ya no es villa O'Higgins, es también el otro lado Argentino, entonces el territorio no está circunscrito a lo que es la comuna o municipio, es mucha más que eso.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Democratizar es lo más importante. El proceso de descentralización chileno se caracteriza por una ausencia de instrumentos demográficos que legitiman el accionar del GORE. Para la población es mucho menos visible el GORE que el Municipio, es lógico por la cercanía del Municipio, pero el GORE cumple una función sumamente importante para el desarrollo de la región. Se ha dado un paso significativo con la aprobación de los consejeros regionales por elección directa pero es importante avanzar hacia a la elección del intendente.

### **Palabras de cierre**

En cuanto al fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, éstos se fortalecen en ámbitos de institucionalización de la gestión pública a nivel regional. Además se legitima e institucionalizar a nivel regional y nacional el funcionamiento de las unidades regionales de asuntos internacionales. Generalmente es una persona la que trabaja en esta unidad, pero es el primer proceso legitimar al profesional del GORE, y es un ámbito de gestión pública que sirve para el desarrollo de la región.

**Natalia Piergentilli**

**CIDEZE SUBDERE**

**08.02.23 Elaboración de una publicación sobre la cultura del Chinchorro**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Impacto en la descentralización uno que se postuló pero que la mesa destinó que eran un aporte. Este era generar campaña de difusión que le levantara el ánimo a los ariqueños, sin prejuicio que Arica era región (eso es la decisión de política pública de descentralización) faltaba "un algo" que la gente asumiera que la región era propia y que arica con los instrumentos de una región, recursos propios, planificación, servicios públicos, el estado concurriendo a esta región, pero la gente sentía aún que arica como estado de ánimo era deprimido. Campaña Arriba Arica, se solicitó recurso al CAR. Se hizo propaganda en Santiago, les interesaba que las autoridades concurrieran a su región, cosas que pasaban allá tuvieran una replica, que las cosas que se hiciera allá la gente en santiago las conociera. Tuvo alto impacto, porque más allá de la instalación de la nueva región, Arica sentía que la política pública había sido por mucho tiempo generar estrategias de desarrollo de Iquique hacia abajo, por una decisión en momentos de Gob. Militar. La campaña era Arriba Arica: Aquí nace Chile, el país reconoce a Arica, lo vuelve a reconocer. El intendente contaba que generó repercusión, que había causado un algo.

Otra iniciativa que apoya los términos de la descentralización, que puede ser considerado simple pero el impacto es potente, fue financiar un profesional en Isla de Pascua, es un territorio especial pero que la replica de esa intención del estado de caer más fuerte y eficiente en Isla de Pascua se diluía un poco, porque es la misma institucionalidad, faltaba profesionales, y se dieron cuenta que el problema más grande en Isla de Pascua en términos institucionales es que faltaba una coordinación efectiva con los servicios públicos, respecto a las políticas de gobierno, desde la gobernación a los servicios, y eso pasaba porque es una gobernación precaria y que no tenía profesionales para el área de gestión. Por ello, la gobernación pidió un profesional y SUBDERE aportó con otro, y ese profesional tiene como objetivo coordinar los servicios públicos y coordinar la oferta pública gubernamental, tratar de hacer la bajada de política y con el apoyo y peso político de la gobernación en la Isla hacer este trabajo de gestión, y se siente que se ha ido cumpliendo. Ya pidieron ampliación de este profesional para el próximo año, es profesional reconocido de la Isla, y temas como la basura, tratamiento sanitario, hospital, el profesional ha aportado, le ha cambiado la cara a los proyectos. Este profesional tiene claro que este rol está codo a codo con la gobernación, que cancele el sueldo la SUBDERE es una anécdota. Tiene mayor libertad para trabajar en los temas. Este es un aporte a la descentralización, ya que cada vez que tú le das al territorio las herramientas para autogestionarse lo hacen bien y funciona, y con estas pequeñas cosas uno cambia el paradigma.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Cuando se instala la región, es que arica a diferencia de valdivia, había poco sustento respecto a un plan de desarrollo de acompañar a la región. Valdivia tenía expertos en lo público y académico, en cambio arica no, lo primero se tuvo que capacitar a los profesionales en la cosa pública. Por ello, se estableció como prioridad apoyar al GORE de Arica en aquellos lineamientos, temas (prioridad de la

Subsecretaria de entonces, Serrano) que podían del nivel central apoyar a la región a instalar. Una de esas cosas fue el tema de la cultura Chinchorro, que hacía particular Arica. Se visitó el museo, con momias más antiguas que las de Egipto, y se observó el museo que estaba muy mal cuidado. Se puso atención al tema de cultura y académico. CORFO partió con líneas especiales, el ministerio de minería, Hacienda actuó, todos los sectores por especial atención política para apoyar el plan de desarrollo de la nueva región. SUBDERE se dedicó a esta materia cultura y académica, para lo cual se hizo una alianza estratégica virtual con la Universidad de Tarapacá para ayudarlo con Hacienda para que aumentara los recursos para que se jubilaran los profesores viejos, de aquí nació la ley. Pidió recursos la Universidad para comprar una casa donde se encontraron restos de momias, para hacer un museo de sitio, y la ficha, el apoyo profesional, los recursos extraordinarios a la DIPRES, fue con apoyo de SUBDERE, por lo que se generó una alianza virtual con SUBDERE, Gore, Universidad Tarapacá para relevar este tema. Por azar el centro cultural alameda trae la exposición chinchorro. Cooperan con la Universidad de Tarapacá para que sea el gran centro pensante de esta región, tiene una convergencia de profesionales, alumnos con la macro zona, por lo que igual es tema de integración con los vecinos. Trabajan en los términos de referencia para que sea un gran museo, ahora están licitando el diseño. Por lo anterior, se preguntan en que pueden aportar por el momento para mostrarle a los ariqueños que ese museo deplorable, que su región, el estado, el gobierno está trabajando para mejorarlo y mostrárselo. Ahí nace esta idea. Se mandaron a hacer estos ejemplares, y el GORE hizo un gran lanzamiento ciudadano de este libro, para que la gente que habita en Arica que muchas veces no ha ido al museo, porque no se valoraba el museo, era como un museo de colegio, lo conociera.

### **Beneficiarios - impactos**

Son multiplicadores. Primeros beneficiarios son las oficinas públicas que no conocían la riqueza de este tema, SEREMIS, municipios, que todo el día están en contacto de la comunidad y pueden ver el libro. Y el lanzamiento ciudadano que hizo el intendente vino a sellar que era para todos, eso fue impactante, se entregaron ejemplares en la junta de vecinos, en la escuela, ha llegado a casi todos lados.

La autoridad del GORE se empoderó, se hicieron actividades sinérgicas, no sólo el museo, el MOP por su lado, etc., entonces la comunidad empieza a percibir que están pasando cosas con una mirada integral en su región y eso si impacta.

### **Forma de ver el territorio**

La gente se sintió orgullosa con su riqueza arqueológica. Arica era el patio trasero y esto se vio más patente cuando nacen las dos regiones y "valdivia era como la niña linda y arica como la cabra fea". Entonces cuando se hacen iniciativas que suman, que la gente no crea que esta riqueza era chilena, que esto esté en Arica y que además que en valdivia hay un nivel de gasto x y que en Arica tienen un nivel de gasto y gestión X1, sientes que hay un contexto y esfuerzo coherente. El libro contribuye a darse cuenta que arica no es sólo un territorio que demanda, como pasa cuando se ve desde el nivel central, sino que además tiene riqueza arqueológica y patrimonial que la puede posicionar como un objetivo de interés especial y de investigación. Ya no es el territorio que pide, que siempre

dice que tiene desempleo, que el Estado no llega, el tema chinchorro sumado a otras iniciativas que lo relevó, hace que hoy Arica tiene muchas cosas que ofrecerle a Chile, ofrecerse a si mismo.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Futuro habría que vivir la caja. Por ejemplo, que la mitad, tres cuartos de los recursos, estuviesen para iniciativas de primer orden, por ejemplo cosas pequeñas que causan impacto (orquesta sinfónica), y otra parte de recursos de segundo orden donde se exija un poco más, concatenación con otros proyectos, por ejemplo, un segundo libro pero que la publicación me exija ver que está haciendo cultura con este tema, obras públicas con la construcción del museo. En el fondo, seguir lanzando proyectos pequeños que tienen impacto y que otra vía de financiamiento en el Estado es impensado, pero este proyecto ha ayudado a que se generen iniciativas para una fase dos, que sea más complejo, a que otras actividades de gestión pública se está uniendo este proyecto para que el impacto sea más grande, no quedarse en la fase uno, exigir un peldaño mayor de sincronización, sinergia, articulación. Causar impactos mayores.

## **Mauricio Espinoza**

**Jefe de División de Administración y Finanzas  
SUBDERE**

### **Iniciativas del Programa con mayor impacto**

Depende del punto de vista. Si la persona se relaciona con inversiones, dirá que la contratación de profesionales para la inversión regional, porque eso hace que se acelere el gasto fiscal en las regiones, y eso es estratégico.

En función de los objetivos del Programa, lo más importante es la transferencia de competencias, que le da sustancia a la implementación de la ley.

### **Objetivos e impactos de la iniciativa**

Cuando se crean las dos nuevas regiones se le solicita que en 3 meses se las ponga a funcionar, lo que implicaba hacerse cargo de la infraestructura, el equipamiento y los recursos humanos.

El perfil fue de personas que ya tuvieran conocimiento del funcionamiento de los GORE para el acompañamiento, y la segunda fase fue el avanzar en el proceso principal de los GORE, que son las inversiones.

Como resultados hay que tener en cuenta que habían tenido que destrabar proyectos que estaban pendientes. Arica está cerca al 100% de la ejecución presupuestaria, y en Valdivia han triplicado la inversión. Son significativamente mayores las cantidades de iniciativas.

### **Beneficiarios – impactos**

Toda la comunidad. No se puede decir que haya identificación o temas de empoderamiento de la ciudadanía respecto de la nueva región.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los equipos como impacto de la iniciativa, sorprendió la región de Arica, a diferencia de la región de Los Ríos, que tenía expectativas muy altas.

### **Forma de ver el territorio**

Evolución de la descentralización a través de acciones, ahí se tiene una mirada nueva del territorio.

El traspaso de competencias tiene que ver con ese cambio de mirada, no con la instalación de las regiones. En este caso, se trata de que los GORE inviertan en función de sus prioridades.

### **Avances en el proceso de descentralización**

Transparencia, certificación de calidad, incorporación de tecnología (firma electrónica).

Sistema de seguimiento de la inversión pública.

Falta apoyar al mundo municipal, porque falta un fiato que no está consolidado

**Claudia Jara**

**Jefa Unidad de Administración del Programa AGES**

**SUBDERE**

**07.04.07 Contratación de profesionales para fortalecer la gestión de SUBDERE**

### **Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto**

Al querer resaltar proyectos en específico, se corre el riesgo de perder la mirada integral del Programa o de conjuntos de proyectos que se desarrollaron para potenciar el cumplimiento de objetivos estratégicos incorporados en la planificación de éste, me refiero a todos los esfuerzos desarrollados en: el diseño del sistema de acreditación de los GORE, que involucró la ejecución de un diplomado en materia de gestión territorial dirigido a los directivos de los GORE; el fortalecimiento de la pre-inversión de los GORE, que contempló asistencia técnica para el mejoramiento de la cartera de proyectos de los municipios; apoyo para el gerenciamiento de planes territoriales; el proceso de traspaso de competencias de los GORE, que incluyó la realización de proyectos que permitieron el aumento de la dotación de profesionales en materia de planificación, capacitación y apoyo metodológico en materia de planificación, incluyendo asistencia técnica para la realización o actualización de sus estrategias regionales de desarrollo; el diseño e implementación de un sistema de buenas prácticas, que involucró el desarrollo de concursos de buenas prácticas en materia de desarrollo territorial, etc.

### **Objetivos de la iniciativa**

En lo particular, la iniciativa apuntaba a contar con profesionales de distintas especialidades destinados por una parte a ejercer coordinación y administración del Programa, por otra apoyarán técnicamente el diseño e implementación de áreas o líneas de acción estratégicas del mismo, con *know how* que no necesariamente se encontraba en el equipo profesional de la SUBDERE, como es la temática de identidad regional, el diseño de un sistema de gestión del conocimiento, o que se requería reforzar, como lo es la gestión territorial y el área de internalización de los GORE, por último están aquellas contrataciones de profesionales y asistentes destinadas a asegurar el funcionamiento de las Oficinas de Desarrollo Productivo en territorios estratégicos por sus propias características, como San Antonio, Chiloé y Arauco.

### **Avances en el proceso de descentralización**

En lo genérico, el Programa en este primer tramo ha aportado de manera significativa a este proceso, a través del financiamiento de diversas iniciativas que desde su diseño e implementación buscan precisamente fortalecer a los GORE en el ejercicio de sus competencias y en el liderazgo del desarrollo de su territorio, incluyendo desde asistencia técnica y apoyo metodológico en áreas de gestión estratégicas de los GORE como en el campo del traspaso de competencias, asimismo, de manera complementaria y en este mismo sentido se han desarrollado acciones de capacitación de sus equipos de trabajo y, dentro de estos ejemplos, se identifica el rescate y premiación de buenas prácticas en materia desarrollo territorial gestadas por diversos actores dentro de la región, ya sean públicos, de la sociedad civil o de origen mixto.

En los próximos tramos, el Programa estará orientado principalmente a implementar y perfeccionar lo diseñado en este primer tramo de ejecución, respecto a los distintos componentes, como ejemplo, me refiero a perfeccionar e implementar el sistema de acreditación en los 15 GORE; aumentar la cobertura en la implementación de modelos de gestión territorial; asistir y apoyar a los GORE en materia planificación de ordenamiento territorial y de riesgos naturales; implementar los distintos componentes del sistema de buenas prácticas y gestión del conocimiento, al desarrollo de los concursos de identidad regional, derivados principalmente del análisis de los resultados de los estudios de identidad regional realizados en las 15 regiones del país, etc.

## Síntesis de Entrevistas

Dimensiones	Síntesis
<p><b>Iniciativas del Programa que han tenido mayor impacto</b></p>	<p>En varias de las entrevistas se señala que no es posible definir cuáles han sido las iniciativas con mayor impacto, puesto que el Programa aún está en ejecución y no es pertinente evaluar impactos a través de una iniciativa en particular, ya que se pierde la sinergia que se genera para los Gobiernos Regionales a través de los componentes del Programa.</p> <p>Sin embargo, varios de los entrevistados señalaron algunas iniciativas como importantes para el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, entre las cuales se puede destacar la contratación de profesionales para la instalación de las Divisiones de Planificación y Desarrollo de los Gobiernos Regionales, ya que a través de esta nueva institucionalidad se produce una transición en las funciones del GORE desde la gestión de las inversiones que postulan al FNDR hacia la planificación de las inversiones y el desarrollo de la región a través de una mirada local. Ésta iniciativa ha permitido la realización de otras iniciativas en torno a la planificación del territorio, como la actualización de las Estrategias Regionales de Desarrollo. Según los entrevistados, las estrategias han sido instrumentos que se han diferenciado de las estrategias anteriores, ya que incorporan un componente de participación que le agrega valor a través de la visión regional común que se genera, convirtiéndose en un lineamiento de acción de mediano plazo que no solamente orienta el accionar del sector público, sino que también del sector privado y de la sociedad civil.</p> <p>También cabe destacar las iniciativas relacionadas con el apoyo a la preinversión regional, ya que en este ámbito existen brechas de capacidades técnicas y profesionales de los municipios de escasos recursos para la formulación de iniciativas de inversión. En ese sentido, los proyectos han tenido una acogida positiva de parte de los municipios hacia los Gobiernos Regionales, ya que se ha logrado contar con carteras de inversión pertinentes a los requerimientos de estos municipios.</p>
<p><b>Objetivos e impactos de la iniciativa</b></p>	<p>Los entrevistados han señalado que los objetivos de las iniciativas se cumplen en gran medida, teniendo impactos más allá de los esperados, generalmente en torno al reconocimiento de los Gobiernos Regionales no sólo como entidades administradoras de inversión regional, sino como entidades conductoras de procesos de desarrollo regional, cambiando la imagen del sector público regional y del sector municipal en</p>

Dimensiones	Síntesis
	torno a los GORE.
<b>Beneficiarios - Impactos</b>	Se señala como principal beneficiario de las iniciativas del Programa a los Gobiernos Regionales, ya que los proyectos han contribuido a la instalación de las Divisiones de Planificación, profundizando el rol de conducción de procesos de desarrollo en la región. Uno de los impactos importantes a destacar es la incorporación del rol articulador y coordinador de la institucionalidad pública del GORE a través de la actualización de las ERD, lo que ha permitido reconocer al Gobierno Regional más que al Intendente en ese rol, lo que se podría interpretar como un efecto del fortalecimiento de los GORE.
<b>Forma de ver el territorio</b>	Se señala en la mayor parte de las entrevistas que el enfoque territorial estaba instalado en los GORE con anterioridad al Programa. Sin embargo, se reconoce que las iniciativas han contribuido a la operacionalización y profundización del enfoque a través de los MGT, actualización de ERD, políticas regionales y estudios de identidad, que contribuyen a dotar de mayor coherencia, pertinencia y efectividad al accionar del GORE y las instituciones del sector público regional.
<b>Avances en el Proceso de descentralización</b>	Se señala en general que es necesario avanzar en proporcionar instrumentos de planificación para hacer efectivas las capacidades y competencias de los GORE. También se señala la necesidad de profundizar y avanzar en el proceso de transferencia de competencias, elección de autoridades regionales para la profundización de la democracia a nivel regional y mayor poder de decisión en materia económica y de inversiones a las instituciones presentes en la región.
<b>Palabras de cierre</b>	Se indica la importancia del Programa en el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales en cuanto a la instalación de nuevas capacidades y en cuanto al apoyo en la generación de políticas de desarrollo regional.