

INFORME FINAL:  
Estudio regional de los instrumentos  
existentes para el apoyo a la  
implementación de la Política Nacional  
de Desarrollo Rural  
Región de La Araucanía



Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura,  
Gobierno de Chile

**María Emilia Undurraga Marimón**  
Directora Nacional y representante legal de la Oficina de  
Estudios y Políticas Agrarias

En la elaboración de esta publicación participó:  
**Universidad Autónoma de Chile**

Contraparte Técnica:  
**Sarita Undurraga Alessandri**

El presente documento es susceptible de ser reproducido total o parcialmente bajo condición de que sea citada su fuente. Se hace presente, que si bien la investigación en este caso ha sido encargada por Odepa, las conclusiones de que da cuenta no necesariamente representan la opinión de esta última.

Consultas:  
Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana -SIAC- Fono: 800 360 990  
odepa@odepa.gob.cl - www.odepa.gob.cl  
Santiago de Chile  
Diciembre de 2018

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se enmarca dentro de la licitación “*Estudio Regional de los instrumentos existentes para el apoyo a la implementación de la Política Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) de la Región de La Araucanía*” en donde el mandante solicita identificar y describir, con sus respectivos actores y forma de funcionamiento, los programas e instrumentos públicos, así como los incentivos generados por el Gobierno para el sector privado; existentes a nivel regional, provincial y comunal, los que puedan facilitar la implementación de la PNDR. Como así mismo de identificar y describir, con sus respectivos actores y forma de funcionamiento, los fondos y programas privados, de la sociedad civil y de organizaciones internacionales; existentes a nivel regional, provincial y comunal, que puedan facilitar la implementación de la PNDR. Para este trabajo y dar cumplimiento a los objetivos del estudio y en concordancia con la propuesta metodológica presentada, se empleó en una primera etapa una metodología sustentada en dos ejes principales: un eje operativo de levantamiento de información y otro descriptivo en relación a la información levantada y sistematizada. Se realizó inicialmente una revisión documental de antecedentes disponibles en la web y sitios institucionales relacionados, con la finalidad de elaborar un listado preliminar con todos aquellos programas e incentivos públicos y privados, en segunda instancia se diseñó y consensuó con la contraparte técnica de ODEPA una ficha de registro para el levantamiento de la información a los actores estratégicos relacionados con el estudio.

Se realizó un levantamiento de información inicial de primera fuente la cual fue complementado con reuniones técnicas en servicios públicos (seremias) estratégicos y talleres participativos. La dinámica asociada a esta instancia pasó fundamentalmente por mesas de trabajo técnico institucionales, donde junto con conocer de forma general los programas del servicio, las reuniones se centraron, en conocer la visión institucional respecto de las limitaciones y ventajas de los instrumentos que le son propios. Para recoger las percepciones de los actores municipales se convocó a un taller participativo de funcionarios de DIDECO, SECPLAN y UDEL de una muestra del territorio regional. El trabajo metodológico aplicado fue la técnica participativa denominada “world coffe”, la que consiste en que dos grupos se instalan, cada uno de ellos con dos de los cuatro elementos del F.O.D.A, con un facilitador y materiales de trabajo. Esta misma metodología se aplicó en talleres grupales con los CADA y CAR regionales.



En el marco de la recopilación de información secundaria, se describieron de manera exhaustiva los instrumentos públicos y privados con sus respectivos actores regionales. Complementariamente se elaboraron tablas y gráficos conducentes a contar con una mirada global de los instrumentos de relacionados con la PNDR y su(s) ámbito(s) de tributación en relación a esta última.

La siguiente Tabla muestra el total de instrumentos públicos asociado a cada uno de los ámbitos de la PNDR.

Ámbitos de tributación PNDR	N° de Instrumentos	Porcentaje
Bienestar Social de la Población	120	46%
Oportunidades Económicas	109	42%
Sustentabilidad Medio Ambiental	7	3%
Cultura e Identidad	9	3%
Gobernabilidad PNDR	16	6%
<b>TOTAL</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>

Complementariamente el gráfico siguiente da cuenta de los instrumentos públicos existentes en la región según institución pública asociada a estos últimos.



Por otro lado se presenta un cuadro resumen con el número de instrumentos privados según el tipo de organización y su respectiva tributación a los ámbitos de la PNDR.

Tipo de Organización	Bienestar Social de la Población	Oportunidades Económicas	Cultura e Identidad	Total General
ONG Fundaciones	24	1	1	26
Privado	17	4	0	21
<b>Total General</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>47</b>

Posteriormente el estudio aborda los actores públicos y privados más relevantes atendiendo su rol estratégico. El primero de ellos contempla una descripción e importancia de los servicios públicos y de los municipios o gobiernos locales, relevando que este último se complementa con los resultados del taller realizado con dichos actores. A continuación en el apartado de los actores privados, se incorporan las organizaciones sociales con personalidad jurídica en la región para finalizar con la descripción e importancia de los Comité de Agencia de Área (CADA) y el Consejo Asesor Regional (CAR) pertenecientes en La Araucanía.

A objeto de describir y analizar las limitantes a la gestión descentralizada para el establecimiento de una propuesta de acciones coordinadas entre los diversos actores y niveles que implica la PNDR, se utilizó metodológicamente y en conformidad a lo solicitado en las bases, un instrumento de planeación estratégica, como lo es el análisis FODA. Este instrumento para la gestión, permitió realizar un análisis de las variables, que están actualmente incidiendo positiva o negativamente, en los ámbitos de acción de la PNDR. Se elaboró un listado preliminar donde se identificaron y agruparon las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales de los instrumentos y actores públicos y privados en función de los ámbitos de la PNDR como criterio de análisis.

Como resultados se destacan aspectos como oportunidades que incidirían en mayor y menor medida en los distintos ámbitos de la PNDR. El más relevante, lo constituye la existencia del Plan Impulso, por cuanto constituye un instrumento de política pública que cuenta con su propio financiamiento y que además tributa a todos los ámbitos de la PNDR. En segunda importancia la existencia de energías renovables, la valorización de la cultura mapuche, el potencial turístico de la región y las posibilidades de sumar valor agregado a la producción mediante la incorporación de criterios científicos y tecnológicos. Respecto a las amenazas destaca el conflicto Mapuche-Estado Chileno, la crisis de confianza entre actores del desarrollo rural, el modelo occidental de desarrollo y su diferencia con la cosmovisión mapuche, la presencia de forestales en el territorio y la falta de espacios de comercialización que actualmente enfrenta la población rural. Dentro de las fortalezas que presentan son la calidad, cantidad y cobertura de los instrumentos públicos existentes y operando actualmente en la región, el apoyo específico para comunidades mapuche, la calidad profesional de los equipos municipales, el énfasis productivo de los actuales instrumentos y el modelo de asesoría de éstos. A su vez destacan las mesas territoriales participativas y la entrega de subsidios económicos mensuales a las familias. Con relación a las debilidades se identificaron la burocracia, rigidez y sectorialismo de instrumentos y programas asociado a sus etapas de difusión, postulación, ejecución y de seguimiento. Asimismo, las problemáticas respecto del agua y tenencia de la tierra parecieran ser puntos críticos que deben ser considerados. Se identificó la falta de focalización de los instrumentos hacia el medio ambiente y respeto por la naturaleza, dificultades con la calidad profesional y cantidad de equipos consultores, y la falta de incentivo hacia modelos agroecológicos alternativos al extractivismo y de buenas prácticas agrícolas, entre otros. En menor grado se identificó que los instrumentos carecen de una mirada integral con énfasis cultural, así como también la falta de incorporación de innovación tecnológica, asociativismo en la producción y la necesidad de estudiar la pequeña agricultura.

El FODA en su etapa de análisis final, a partir de la información levantada, identificó problemas asociados a debilidades y amenazas, a objeto que a partir de sus fortalezas y oportunidades, se lograsen proponer mejoras para la implementación exitosa de la PNDR. A objeto de lograr lo anteriormente expuesto, preliminarmente se diseñó una matriz, la que se enfoca básicamente en plantear un objetivo de mejora acorde al problema identificado y a las acciones de mejora que permitan operativizar la propuesta. El FODA y propuestas de mejora, antes de sus versiones definitivas, fueron sometidos a un panel de validación con profesionales externos al equipo consultor a objeto de ampliar la mirada al estudio y cautelar la objetividad en las propuestas, considerándose problemas identificados en el marco del estudio: Bajos impactos socioeconómicos; Vulnerabilidad de emprendimientos; Fragmentación sociopolítica; y las Insuficiencias del modelo de producción. El primero apunta a los Resultados; el segundo, apunta a Procesos; el tercero apunta a Contexto/actores sociales; y el último o cuarta problemática identificada apunta a Procesos. Cada una de estas se relaciona con su eje estratégico de mejora, un objetivo propuesto y se define las acciones estratégicas para el logro exitoso de los Ámbitos de la PNDR.

A modo de conclusión del estudio se presenta como principal ámbito articulador la gobernabilidad, mediante la creación de la Mesa de la Gobernanza Regional (MGR). Desde dicha instancia se espera mejorar las relaciones con los actores sociales del contexto regional, alineando intereses y estableciendo objetivos e indicadores de impactos claramente consensuados, los que a su vez estarán referidos y articulados en torno a los cuatro ámbitos restantes de la PNDR; oportunidades económicas, bienestar social, cultura e identidad, sustentabilidad y medio ambiente.

La figura siguiente sintetiza e ilustra lo anteriormente planteado.



Lo anterior a que se pudo reconocer y catastrar una multiplicidad de instrumentos públicos y privados operando en el territorio, desde una lógica centralista y desterritorializada, que desde el escenario local, los agentes municipales, actores sociales e institucionales plantean la existencia de conexiones muy débiles con lo regional y lo nacional, sus demandas o expectativas sobre el desarrollo rural atienden más a la oferta de instrumentos públicos nacionales, que a visiones más locales, así la capacidad de incidir del nivel local en las decisiones que se toman en las esferas superiores es prácticamente nula, por consiguiente los mismos municipios y líderes rurales consultados, se autodefinen implícitamente en términos de población objetivo de las estrategias del desarrollo, más que como sujetos activos en la conducción de los procesos. Por lo tanto, la creación de la MGR para la implementación de la PNDR, claramente tributa hacia el ámbito de la gobernabilidad, con la instauración de los espacios y formas de relacionamiento para que los actores de los distintos niveles, puedan conciliar sus intereses y expectativas en torno al desarrollo rural de la región, de tal manera que la demanda que asciende desde lo local, tenga la posibilidad de alinearse con la oferta que desciende del nivel nacional.

Por último, no olvidar que la PNDR tiene un carácter exógeno propio de las políticas públicas de desarrollo y que su territorio objetivo está envuelto en un conflicto histórico-cultural. Por lo tanto, la coordinación de los instrumentos públicos y privados con la Política Nacional de Desarrollo Rural pasan finalmente por la transformación vía gobernanza, la asociación en lugar del asistencialismo, el enfoque territorial por el centralismo, la convergencia de intereses, el desarrollo del capital humano, la incorporación de criterios ambientales y culturales, el diseño de nuevas metodologías y modelos productivos y de acompañamiento social, entre los principales aspectos.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
<b>3. METODOLOGÍA UTILIZADA</b>	<b>12</b>
3.1 Revisión Documental	13
3.2 Solicitud Formal de Información. Ficha de Levantamiento	13
3.3 Reuniones Técnicas y Talleres Participativos	13
3.3.1 Reuniones Técnicas	13
3.3.2 Taller Participativo: Metodología y Muestra Taller Municipios	14
3.3.3 Taller Participativo: Metodología y Muestra Propuesta Taller Comité Agencia de Área (CADA) Regionales y Consejo Asesor Regional (CAR)	19
3.4 Sistematización Información Levantada	22
3.5 Descripción Instrumentos Públicos y Privados con sus Respective Actores	22
3.6 Metodología FODA	22
3.6.1 Identificar y Agrupar	23
3.6.2 Priorizar	23
3.6.3 Diagramar	23
3.6.4 Establecer Propuestas de Coordinación y Mejora	24
3.6.5 Validación	24
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>25</b>
4.1 Descripción Instrumentos Públicos	26
4.1.1 Instituciones e Instrumentos Públicos	26
4.1.2 Instrumentos Públicos y sus Ámbitos de Tributación a la PNDR	28
4.2 Descripción Instrumentos Privados	35
4.2.1 Instituciones e Instrumentos Privados	35
4.2.2 Instrumentos Privados y sus Ámbitos de Tributación a la PNDR	39
4.3 Actores Estratégicos	44
4.3.1 Actores Públicos	44
4.3.2 Actores Privados	55
4.4 Territorio y Proyectos de Inversión	70
4.5 FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	89
4.5.1 Etapa 1. Identificación y Priorización	91
4.5.3 Etapa 3. Elaboración de Propuestas	102
<b>5. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES</b>	<b>109</b>
<b>6. REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS</b>	<b>113</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>115</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Ámbitos y Ejes de la PNDR.....	12
Tabla N° 2: Muestra Municipios Costa .....	14
Tabla N° 3: Muestra Municipios Valle Central .....	15
Tabla N° 4: Muestra Municipios Cordillera .....	15
Tabla N° 5: Muestra para Taller según Población Total, Rural y Pertenencia a Pueblo Originario .	16
Tabla N° 6: Muestra para Taller según Tendencia Política.....	16
Tabla N° 7: Síntesis Muestra Final Municipios Participantes según Estrategia Metodológica .....	18
Tabla N° 8: Presidentes Comités de Agencia de Área (CADA), Región de La Araucanía .....	19
Tabla N° 9: Integrantes Consejo Asesor Regional (CAR), Región de La Araucanía.....	20
Tabla N° 10: Muestra total participantes CAR y CADA .....	22
Tabla N° 11: Perfil Profesional de Expertos .....	25
Tabla N° 12: Resumen General Instituciones e Instrumentos Públicos .....	26
Tabla N° 13: Instituciones y su Tipo de Postulación.....	27
Tabla N° 14: Instrumentos y su Ámbito de Tributación a la PNDR.....	28
Tabla N° 15: Instituciones y su Ámbito de Tributación a la PNDR.....	29
Tabla N° 16: Institución por Tributación al ámbito Bienestar social y por Ejes de la PNDR .....	31
Tabla N° 17: Institución por Tributación al ámbito Oportunidades Económicas y por Ejes de la PNDR .....	32
Tabla N° 18: Institución por Tributación al ámbito Sustentabilidad y Medio Ambiente y por Ejes de la PNDR.....	33
Tabla N° 19: Institución por Tributación al ámbito Cultura e identidad y por Ejes de la PNDR .....	33
Tabla N° 20: Institución por tributación al ámbito Gobernabilidad y por ejes de la PNDR .....	34
Tabla N° 21: Instituciones e Instrumentos Privados Relacionados con la PNDR, Ámbito de Tributación y Foco de Inversión .....	36
Tabla N° 22: Tipo de Organización y su Ámbito de Tributación a la PNDR.....	40
Tabla N° 23: Tipo de Organización y de Postulación de Fondos.....	40
Tabla N° 24: Instituciones por Foco de Acción.....	41
Tabla N° 25: Pasivos Ambientales Regionales .....	42
Tabla N° 26: Fortalezas Gobiernos Locales.....	51
Tabla N° 27: Debilidades Gobiernos Locales .....	52
Tabla N° 28: Oportunidades Gobiernos Locales .....	54
Tabla N° 29: Amenazas Gobiernos Locales.....	54
Tabla N° 30: Ámbitos críticos PNDR.....	61
Tabla N° 31: Fortalezas CADA(s) y CAR .....	63



Tabla N° 32: Debilidades CADA(s) y CAR .....	63
Tabla N° 33: Oportunidades CADA(s) y CAR.....	67
Tabla N° 34: Amenazas CADA(s) y CAR .....	67
Tabla N° 35: Territorios de Planificación, Región de la Araucanía .....	71
Tabla N° 36: Inversión Pública total Región de La Araucanía .....	87
Tabla N° 37: Territorios de Planificación, Región de la Araucanía .....	89
Tabla N° 38: Ejes Programa de Gobierno y Ámbitos de Tributación de la PNDR.....	90
Tabla N° 39: Rúbrica para Estimar Ponderaciones .....	92
Tabla N° 40: Jerarquización de Oportunidades.....	93
Tabla N° 41: Jerarquización de Amenazas .....	94
Tabla N° 42: Jerarquización de Fortalezas .....	95
Tabla N° 43: Jerarquización de Debilidades .....	96
Tabla N° 44: Matriz de Propuestas Bajos Impactos Socioeconómicos.....	103
Tabla N° 45: Matriz de Propuestas Vulnerabilidad de Emprendimientos.....	104
Tabla N° 46: Matriz de Propuestas Fragmentación Sociopolítica .....	105
Tabla N° 47: Matriz de Propuestas Insuficiencias al Modelo de Producción.....	106

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1: Mapa Región Araucanía con Comunas Priorizadas por Macro-Territorio.....	17
Figura N° 2: Gráfico Temas de Interés Reuniones con los CADA Araucanía .....	21
Figura N° 3: Diagrama Tipo Técnica Espina de Pescado.....	24
Figura N° 4: Usuarios INDAP según Ingresos.....	30
Figura N° 5: Actores Privados y Foco de Acción.....	39
Figura N° 6: Instrumentos Públicos por Institución .....	47
Figura N° 7: Número de Organizaciones Sociales por Comuna de La Araucanía con Personalidad Jurídica Vigente .....	56
Figura N° 8: Organizaciones Sociales en la Región de La Araucanía con Personalidad Jurídica y clasificadas por Tipo de Organización.....	57
Figura 9: Territorios de Planificación, Región de la Araucanía .....	72
Figura N° 10: Territorio Malleco Norte.....	74
Figura N° 11: Territorio Nahuelbuta .....	75
Figura N° 12: Gráfico Sector de Inversión Territorio Intercultural de Ríos y Mar .....	76
Figura N° 13: Gráfico Sector de Inversión Territorio Asociación Cautín Sur .....	77
Figura N° 14: Territorio Temuco – Padre Las Casas.....	79
Figura N° 15: Territorio Asociación Valle Central .....	80
Figura N° 16: Territorio Araucanía Lacustre .....	81

Figura N° 17: Territorio Cordillera Andina .....	82
Figura N° 18: Territorio Región de La Araucanía .....	83
Figura N° 19: Proyectos de Inversión Pública con RS 2018-2019 por Fuente de Financiamiento ..	84
Figura N° 20: Proyectos de Inversión Pública con RS 2018-2019 por Sector de Inversión y Fuente de Financiamiento.....	85
Figura N° 21: Proyectos de Inversión por Comuna según Etapa del Ciclo de Inversión .....	86
Figura N° 22: Proyectos de Inversión Regional según Etapa del Ciclo de Inversión .....	86
Figura N° 23: Vinculación Proyectos de Inversión con RS con Ámbitos PNDR.....	88
Figura N° 24: Impactos Socioeconómicos Instrumentos .....	98
Figura N° 25: Vulnerabilidad de los Emprendimientos .....	99
Figura N° 26: Fragmentación Sociopolítica .....	100
Figura N° 27: Modelo de Producción .....	101
Figura N° 28: Lógica de la Propuesta en Función de los Ámbitos de la PNDR .....	107
Figura N° 29: Matriz de Propuestas en Relación PNDR.....	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

### 7.1.- Bases de Datos

- 7.1.1.- Instituciones e Instrumentos Públicos Relacionados con la PNDR
- 7.1.2.- Ámbito Tributación a la PNDR y Foco de Inversión Instrumentos Públicos
- 7.1.3.- Instituciones e Instrumentos Privados Relacionados con la PNDR, Ámbito de Tributación y Foco de Inversión
- 7.1.4.- Descripción Instrumentos Públicos
- 7.1.5.- Descripción Instrumentos Privados
- 7.1.6.- Descripción Pasivos Ambientales
- 7.1.7.- Catastro Organizaciones Sociales Por Comuna
- 7.1.8.- Cartera de Proyectos Regional con RS, Procesos Presupuestarios 2018-2019

### 7.2.- Síntesis Gestiones Relevantes Realizadas

### 7.3.- Medios Verificadores

- 7.3.1.- Listas de Asistencia
- 7.3.2.- Registro Fotográfico

### 7.4.- Solicitud de Información

- 7.4.1.- Carta Tipo Municipios
- 7.4.2.- Carta Tipo Servicios Públicos
- 7.4.3.- Ficha Levantamiento Información

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Informe Final en el marco del desarrollo del “ESTUDIO REGIONAL DE LOS INSTRUMENTOS EXISTENTES PARA EL APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO RURAL, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA”, para la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, ODEPA del Ministerio de Agricultura.

El desarrollo de este estudio se enmarca dentro de los lineamientos establecidos por La Política Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) 2014-2024, que plantea la adopción de un nuevo paradigma de lo rural, el que busca generar un desarrollo integral, a partir de la inclusión de diversos ámbitos de la vida social. Lo anterior, requiere del diseño de un conjunto de políticas públicas que promuevan la creación de oportunidades, fortaleciendo el crecimiento, el uso sustentable de los recursos naturales y la mejora de la infraestructura para la conectividad.

Corresponde a una iniciativa piloto que considera a la Región de La Araucanía, como contexto territorial para un primer diagnóstico, que permita contar con información actualizada respecto de los programas, incentivos y fondos que existen actualmente en la región y que podrían apoyar la implementación de la PNDR, y comprender el papel que desempeñan los diferentes actores en el territorio, entendiendo las dificultades que se enfrentan y las potencialidades de coordinación que podrían facilitar la ejecución de la Política.

El presente Informe Final, da cuenta de las acciones desarrolladas durante los 90 días de ejecución que contempló el estudio, las cuales, estuvieron orientadas al cumplimiento de sus objetivos y productos esperados, considerando el especial desafío de equilibrar plazos y expectativas, en cuanto al diseño metodológico y logro de resultados, desde ambas miradas institucionales.

En cuanto al contenido del Informe, este se remite a los productos solicitados en el punto 3.1, 3.2 y 3.3 de las Bases Técnicas de Licitación, las que exigen los siguientes productos:

- Descripción de los programas e instrumentos públicos, y de los incentivos generados por el Gobierno para el sector privado, con sus actores y formas de funcionamiento, existentes a nivel regional, provincial y municipal, que puedan facilitar la implementación de la PNDR en la región.
- Descripción de los fondos y programas privados, de la sociedad civil y de organizaciones internacionales, con sus actores y formas de funcionamiento, existentes a nivel regional, provincial y comunal, que puedan facilitar la implementación de la PNDR
- Descripción y análisis de las limitantes a la gestión descentralizada en la región y propuesta de acciones coordinadas eficientes y eficaces de los distintos actores en torno a los ámbitos de la PNDR. Elaboración de un FODA sobre la gestión coordinada de los diversos actores en la región.

Se presenta, fortaleciendo la información levantada en los 2 informes de avances presentados con anterioridad, a objeto de robustecer la descripción de instrumentos existentes tanto en el ámbito público como privado e incorporar la elaboración del FODA, como elemento central de esta tercera etapa y final. Respecto de los contenidos del estudio, cabe destacar que el presente informe se corresponde con las especificaciones de la “Estructura del Informe Final”, establecidas en el acápite 20.1 de las correspondientes Bases de Licitación.

## **2. OBJETIVOS**

Los objetivos del estudio conforme lo señalado en sus bases son los que a continuación se exponen.

### **2.1 Objetivo General**

El estudio tiene como propósito identificar los programas, incentivos y fondos que existen actualmente en la Región de La Araucanía y que podrían apoyar la implementación de la PNDR y comprender el papel que desempeñan los diferentes actores de la región, entendiendo las dificultades que se enfrentan y las potencialidades de coordinación que podrían facilitar la implementación de la Política

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar y describir, con sus respectivos actores y forma de funcionamiento, los programas e instrumentos públicos, así como los incentivos generados por el Gobierno para el sector privado existentes a nivel regional, provincial y comunal, que puedan facilitar la implementación de la PNDR
- Identificar y describir, con sus respectivos actores y forma de funcionamiento, los fondos y programas privados, de la sociedad civil y de organizaciones internacionales; existentes a nivel regional, provincial y comunal, que puedan facilitar la implementación de la PNDR
- Identificar las limitantes para realizar una gestión descentralizada en la región y describir la potencialidad de acciones coordinadas eficientes y eficaces entre los distintos agentes en torno a los ámbitos del P.N.D.R.

### 3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para efectos de dar cumplimiento a los objetivos del estudio y en concordancia con la propuesta metodológica presentada, se empleó en una primera etapa una metodología sustentada en dos ejes principales: un eje operativo de levantamiento de información y otro descriptivo en relación a la información levantada y sistematizada. Cabe relevar, que dicha información posee directa relación con instrumentos públicos, privados y actores estratégicos relacionados con la implementación de la PNDR. Una vez sistematizada la información se procedió a elaborar un FODA que permitiese identificar, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asociadas a la implementación de la PNDR, conducentes a plantear propuestas de mejora, al escenario existente.

Es relevante en este punto reforzar que los ámbitos y ejes de la PNDR son aquellos informados en la Tabla N° 1.

**Tabla N° 1: Ámbitos y Ejes de la PNDR**

ÁMBITOS					
N°	Bienestar Social de la Población	Oportunidades Económicas	Sustentabilidad Medio Ambiental	Cultura e Identidad	Gobernabilidad PNDR
	EJES	EJES	EJES	EJES	EJES
1	Educación, salud, vivienda, justicia y seguridad ciudadana	Multiactividad	Biodiversidad, Servicios Ecosistémicos y Paisaje	Patrimonio	Marco Institucional
2	Servicios Básicos de los Hogares	Capital Humano	El Sistema Hídrico	Multiculturalidad	Niveles de Gobernabilidad NACIONAL
3	Pobreza y Vulnerabilidad Social	Red de Oportunidades para el Desarrollo Económico	Recurso Suelo	Esparcimiento y Deporte	Niveles de Gobernabilidad REGIONAL
4	Conectividad y Accesibilidad Física y de Telecomunicaciones	Infraestructura Económica Estratégica	Pasivos Ambientales		Niveles de Gobernabilidad SUBREGIONAL
5			Educación Ambiental		Ordenamiento Territorial, Planificación y Sistemas Información
6					Participación y Representación
7					Implementación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

Fuente: Política Nacional de Desarrollo Rural

En tal contexto, el procedimiento metodológico contempló las siguientes actividades y tareas:

### **3.1 Revisión Documental**

El levantamiento de información de instrumentos públicos y privados se realizó mediante una revisión documental de los antecedentes disponibles en la web y sitios institucionales relacionados (ministerios y sus servicios, gobierno regional y municipios) y privadas (fundaciones, corporaciones, ONG y organizaciones sociales), con la finalidad de elaborar un listado preliminar con todos aquellos programas e incentivos públicos y privados con sus respectivos actores y formas de funcionamiento relacionados con los ámbitos y ejes de la PNDR.

Dicha información obtenida preliminarmente desde los sitios web, fue complementada con algunas entrevistas a los encargados de programas e instrumentos, mediante reuniones directas, contacto telefónico y/o correo electrónico.

Toda la información recopilada se sistematizó en una planilla Excel, la cual reunió de manera homogénea los criterios más relevantes asociados a cada instrumento catastrado.

Esta etapa metodológica se inició desde la primera semana del estudio, de modo que el catastro generado estuvo en permanente actualización durante todo el proceso.

### **3.2 Solicitud Formal de Información. Ficha de Levantamiento**

Como forma de complementar el trabajo anterior, se diseñó y consensuó con la contraparte técnica una ficha de registro para el levantamiento de la información a los actores estratégicos relacionados con el estudio. Atendiendo los plazos de la consultoría, se diseñó una ficha que si bien fuese simple en su llenado, consultase todos los datos necesarios para una adecuada descripción de los diferentes programas e instrumentos públicos y privados, relacionados con la implementación de la PNDR.

Esta ficha se remitió a las instituciones públicas, municipios y actores privados estratégicos existentes, que incorporasen en su gestión instrumentos relacionados con la implementación de la PNDR. Para ello se establecieron plazos específicos de respuesta a las instituciones y organismos antes mencionados. A objeto de relevar la jerarquía del estudio, la oportunidad y calidad de la información, se solicitó a ODEPA en su rol de contraparte, respaldase a través de medios formales la necesidad e importancia que los servicios, entregasen al equipo consultor en los plazos establecidos, la información solicitada.

En total fueron 5 municipios los que remitieron la ficha con el contenido solicitado: Teodoro Schmidt, Nueva Imperial, Gorbea, Lumaco y Los Sauces. En cuanto a las instituciones y servicios públicos 10 de ellos respondieron satisfactoriamente a la solicitud: CONADI, PROCHILE, PRODEMU, SENCE, CORFO, INDAP, SAG, CONAF, FIA y CNR (Comisión Nacional de Riego).

### **3.3 Reuniones Técnicas y Talleres Participativos**

El levantamiento de información inicial, fue complementado con reuniones técnicas en servicios públicos estratégicos y talleres participativos.

#### **3.3.1 Reuniones Técnicas**

La dinámica asociada a esta instancia pasó fundamentalmente por mesas de trabajo técnico institucionales, donde junto con conocer de forma general los programas del servicio, las reuniones se centraron, en conocer la visión institucional respecto de las limitaciones y ventajas de los instrumentos que le son propios, además de compartir casos específicos que permiten entrever los desafíos en materia de los instrumentos relacionados con la PNDR.

Las reuniones sostenidas en la Seremi de Agricultura con sus servicios relacionados (INDAP, CONAF, SAG, FIA, INIA CARILLANCA, etc.) fueron especialmente provechosas en este sentido. Se

seleccionó esta institución, considerando su directa relación con la materia en estudio y por representar al servicio que más instrumentos públicos dispone para la actividad agroproductiva. A objeto de focalizar esfuerzos, se priorizaron dichas reuniones técnicas, con determinados servicios públicos, atendiendo su relación y relevancia con los diferentes ámbitos de la PNDR (MDS, SERCOTEC). Por otro lado, se recogió la opinión de instituciones que, si bien no tienen instrumentos específicos relacionados con la actividad agrícola como tal, a la luz de la información recabada, poseen planes de inversión y/o normativas que influyen en los ámbitos de la PNDR (MINVU, EDUCACIÓN, SALUD, MOP). Considerando las disponibilidades de agenda de algunos servicios, en lugar de reuniones presenciales, el equipo consultor levantó información tomando contacto telefónico.

Cabe señalar, que en la priorización recién detallada, se omitieron algunos servicios en reemplazo de otros, considerando aquellas instituciones e instrumentos con información recabada a la fecha y fundamentalmente, por la relevancia estratégica en los restantes ámbitos de la PNDR, que complementan al de las oportunidades económicas apropiadamente tal.

### 3.3.2 Taller Participativo: Metodología y Muestra Taller Municipios

Para recoger las percepciones de los actores municipales se convocó a un taller participativo a funcionarios de DIDECO, SECPLAN y UDEL del territorio regional a través de una invitación a los alcaldes por correo electrónico y llamados telefónicos orientados a propiciar la convocatoria. La invitación fue complementada con una reseña asociada a los objetivos del taller y antecedentes de interés relacionados con la PNDR.

Para levantar información acerca de las percepciones y evaluación de los funcionarios municipales convocados se trabajó en un F.O.D.A, de los instrumentos públicos y privados disponibles, en función del logro de los objetivos de la PNDR. La técnica participativa utilizada, denominada “world coffe”, la que consiste en que dos grupos se instalan, cada uno de ellos con dos de los cuatro elementos del F.O.D.A, con un facilitador y materiales de trabajo. Una mesa trabajó con las fortalezas y oportunidades y el otro con las debilidades y amenazas. Luego de un tiempo, los grupos cambiaron de posición para revisar y complementar el trabajo de los otros participantes.

Por su parte, se planteó inicialmente una muestra de comunas considerando variables demográficas, étnicas y de tendencia política de los diferentes territorios comunales y que, desde lo concreto, se agruparon en tres macro-territorios para efectos de esta definición muestral:

- Valle Central
- Cordillera
- Costa

A continuación, se presentan las comunas propuestas inicialmente para participar en los talleres, según diversos criterios demográficos asociados a macro territorios.

**Tabla N° 2: Muestra Municipios Costa**

Comuna	Provincia	Población Total	Población Rural	Población Pueblo Originario	Tendencia Política
Carahue	Cautín	24.533	11 280	10 038	UDI
Saavedra	Cautín	12.450	9 721	9 912	IND
Teodoro Schmidt	Cautín	15.045	9 642	7 989	PPD
Toltén	Cautín	9.722	5 854	4 203	UDI
Subtotal Costa		61.750	36.497	32.142	-

Fuente: CENSO 2017, Ministerio del Interior, SINIM – Elaboración propia

**Tabla N° 3: Muestra Municipios Valle Central**

Comuna	Provincia	Población Total	Población Rural	Población Pueblo Originario	Tendencia Política
Cunco	Cautín	17.526	8 679	5 438	PPD
Freire	Cautín	24.606	16 720	13 317	RN
Galvarino	Cautín	11.996	7 847	8 307	IND
Gorbea	Cautín	14.414	4 254	2 701	UDI
Lautaro	Cautín	38.013	10 692	14 558	IND
Loncoche	Cautín	23.612	7 020	7 837	RN
Nueva Imperial	Cautín	32.510	13 629	18 286	DC
Padre Las Casas	Cautín	76.126	30 683	37 197	RN
Vilcún	Cautín	28.151	12 729	9 863	PPD
Villarrica	Cautín	55.478	18 998	15 047	RN
Collipulli	Malleco	24.598	6 259	6 588	IND
Curacautín	Malleco	17.413	4 575	2 438	IND
Ercilla	Malleco	7.733	4 093	4 047	UDI
Lumaco	Malleco	9.548	5 515	4 351	PS
Purén	Malleco	11.779	4 246	3 305	PPD
Renaico	Malleco	10.250	1 898	1 253	IND
Traiguén	Malleco	18.843	4 493	5 662	IND
Subtotal Valle Central		422.596	162.330	160.195	-

Fuente: CENSO 2017, Ministerio del Interior, SINIM – Elaboración propia

**Tabla N° 4: Muestra Municipios Cordillera**

Comuna	Provincia	Población Total	Población Rural	Población Pueblo Originario	Tendencia Política
Curarrehue	Cautín	7.489	5 213	4 946	PPD
Melipeuco	Cautín	6.138	3 331	3 207	UDI
Lonquimay	Malleco	10.251	6 464	5 584	DC
Subtotal Cordillera		10.251	6 464	5 584	-

Fuente: CENSO 2017, Ministerio del Interior, SINIM – Elaboración propia



**Tabla N° 5: Muestra para Taller según Población Total, Rural y Pertenencia a Pueblo Originario**

	N° Comunas	Población Total	Población Rural	Población Pueblo Originario
Total Muestra	24	494.597	205.291	197.921
Total Región	32	957.224	278.680	321.328
Representatividad Muestra	75,0%	51,7%	73,7%	61,6%

Fuente: CENSO 2017 – Elaboración propia

**Tabla N° 6: Muestra para Taller según Tendencia Política**

	Gobierno RN - UDI	Oposición DC - PPD - PS	Independiente
Total Muestra	9	8	7
Total Región	12	11	9
Representatividad Muestra	75,0%	72,7%	77,8%

Fuente: Ministerio del Interior, SINIM – Elaboración propia

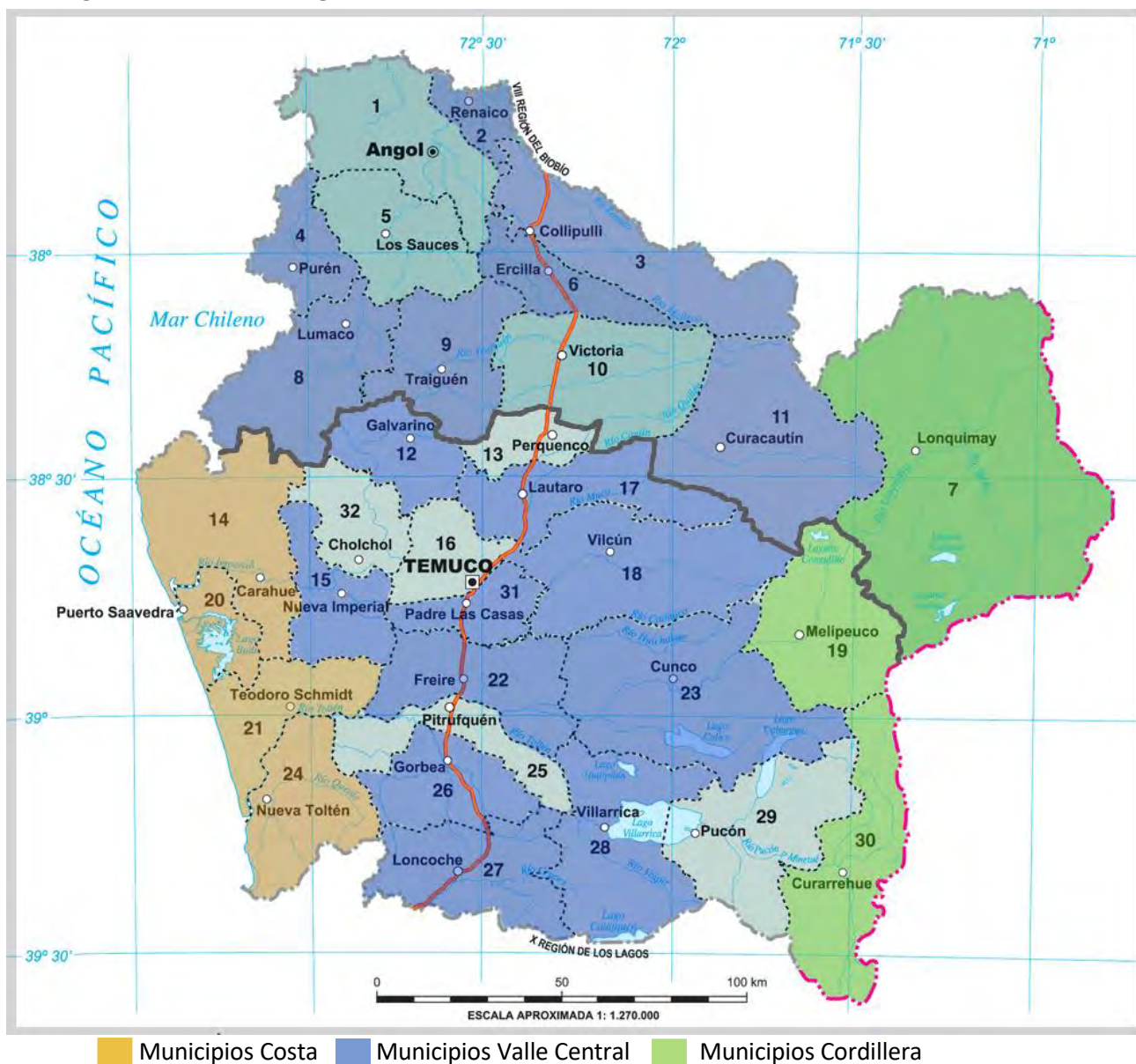
En términos generales y cómo es posible deducir de las tablas anteriores, la muestra se caracterizó por:

- Incorporar 24 de los 32 territorios comunales de la región: 75,0%
- Representar demográficamente sobre la mitad de la población regional: 51,7%
- Territorialmente Malleco incorpora en la muestra 8 de sus 11 comunas (72,8%) mientras que para la Provincia de Cautín se proponen 16 de sus 21 comunas (76,2%). Esta condición es particularmente importante a esta escala territorial, ya que, si bien la Provincia de Cautín concentra un 79% de la población total de la región, Malleco históricamente se ha sentido postergado respecto a Cautín.
- Representar de manera significativa la población rural y aquella que se siente perteneciente a un pueblo originario, con un 73,7% y 61,6% respecto de sus respectivos totales regionales.
- Propiciar un equilibrio en las tendencias políticas de las respectivas autoridades locales. La coalición de Gobierno (RN-UDI) está representada en un 75% en relación al total de comunas políticamente afines a la Administración actual, mientras que la coalición de oposición (DC-PPD-PS) lo está en un 72,7%. Los Independientes por su parte, están representados en un 77,8%.
- Los territorios a escala comunal costeros y cordilleranos fueron todos incorporados inicialmente.
- Los territorios a escala comunal del valle central tendieron a seleccionarse en función de su ubicación y proximidad geográfica entre ellos, similitudes y equilibrios territoriales, etc.

En síntesis, la muestra seleccionada, a objeto de propiciar equilibrio territorial en la línea de los objetivos del estudio, incorporó un porcentaje significativo de las comunas de la región tomando además como referencia, otras variables necesarias e importantes de ser consideradas.

A modo de expresar gráficamente lo anteriormente expuesto, el siguiente mapa político administrativo de la Región de la Araucanía identifica las comunas seleccionadas en la muestra y su cobertura territorial en la región.

**Figura N° 1: Mapa Región Araucanía con Comunas Priorizadas por Macro-Territorio**



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, el tamaño muestral propuesto inicialmente sufrió modificaciones en tanto que los niveles de participación asociadas a las diferentes convocatorias no tuvieron la respuesta esperada. En la siguiente tabla se ilustra el total de municipios colaborantes según su participación real en las diferentes instancias metodológicas generadas por el estudio:

**Tabla N° 7: Síntesis Muestra Final Municipios Participantes según Estrategia Metodológica**

Comuna	Ficha Levantamiento de Información		Taller FODA			Consulta Telefónica
	Solicitada	Respondida	Invitado	Confirmaron asistencia	Participa	
Angol	✓			✓		
Collipulli	✓		✓			
Curacautín	✓		✓	✓		
Ercilla.	✓		✓			
Lonquimay	✓		✓	✓		
Los Sauces	✓					
Lumaco	✓	✓	✓			
Purén	✓		✓			✓
Renaico	✓		✓			
Traiguén	✓		✓		✓	
Victoria	✓					
Carahue.	✓		✓			✓
Chol Chol	✓					
Cunco	✓		✓			✓
Curarrehue	✓		✓			
Freire	✓		✓			✓
Galvarino	✓		✓	✓		
Gorbea	✓	✓	✓	✓		
Lautaro	✓		✓		✓	
Loncoche	✓		✓	✓	✓	
Melipeuco	✓	✓	✓			
Nueva Imperial	✓	✓	✓			
Padre Las Casas	✓		✓		✓	
Perquenco	✓					
Pitrufquén	✓					
Pucón	✓					
Saavedra	✓		✓	✓	✓	
Temuco	✓	✓		✓		
Teodoro Schmidt	✓		✓			
Toltén	✓		✓	✓		
Vilcún	✓		✓			
Villarrica	✓		✓			
Total	32	5	24	9	5	4
	Participaron 14 municipios					

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla sintetiza el total de municipios participantes en las diferentes instancias metodológicas brindadas por el estudio. De acuerdo a esto, se puede señalar que se les remitió la ficha de levantamiento de información a los 32 municipios de la región, de los cuales solamente 5 de ellos la devolvieron con la información solicitada. En cuanto a la participación en el taller FODA, se extendió la invitación a los 24 municipios seleccionados, de los cuales 9 confirmaron y 5 finalmente fueron los equipos municipales que asistieron a dicha actividad. Por último, y adicionalmente se logró tomar contacto telefónico exitosamente con 4 municipios más. Por lo tanto, la muestra total del estudio fue de 14 municipios, abarcando el 58,3 % de la población propuesta en términos iniciales.

### **3.3.3 Taller Participativo: Metodología y Muestra Propuesta Taller Comité Agencia de Área (CADA) Regionales y Consejo Asesor Regional (CAR)**

De forma similar al Taller de Municipios, y con el fin de recoger las percepciones de los actores dirigenciales se convocó a un taller participativo a una muestra intencionada de dichos actores. Se les invitó a través de correo electrónico, llamados telefónicos orientados a propiciar la convocatoria y junto con ello, el equipo consultor contó con la oportunidad de reforzar personalmente la invitación a los CADA y CAR en un Taller Ampliado de INDAP con estos actores relevantes, días previos al taller convocado por el equipo.

La metodología utilizada para esta jornada enfocada a levantar las percepciones y evaluación de los dirigentes convocados fue muy similar a la trabajada en taller con municipios, toda vez que se trabajó en los cuatro elementos del F.O.D.A y la técnica participativa utilizada, fue la de “world coffe”, explicada en el apartado anterior.

Al igual que para la muestra de los territorios comunales que participaron del taller con los municipios, la muestra seleccionada inicialmente para la dinámica grupal con los CADA y CAR regionales, da cuenta de un análisis de la población potencial a participar en el estudio.

Las siguientes tablas dan cuenta del universo a partir de cual se definió la muestra:

**Tabla N° 8: Presidentes Comités de Agencia de Área (CADA), Región de La Araucanía**

N°	Área	Presidentes
1	Angol	Jorge Edmundo Lagos Cid
2	Carahue	Sofía Marilyn Toro González
3	Collipulli	José Lorenzo Coñomil Quiñimil
4	Curacautín	Mauricio Cárdenas Hernández
5	Cunco	Joel Mardones Toledo
6	Galvarino	Verónica del Carmen Carrasco Marivil
7	Lautaro	Virginia González Rosales
8	Loncoche	Braulio Aurelio Seguel Obreque
9	Lonquimay	Jenny Maritza Sobarzo Quilodrán
10	N. Imperial	José María Huircalaf Ñirrian
11	P. Las Casas	Oscar Alejandro Huehuentro M.
12	Pitrufquén	Sandra Alicia Quiñinao Ñanculaf

13	P. Saavedra	Luis Alberto Salgado Maripán
14	Pucón	Gregorio Cesar Curipan Lefipan
15	Purén	José Miguel Cavallieri Badilla
16	T. Schmidt	Gladys del Carmen Liencura Inaipil
17	Temuco	Hernán Patricio Marín Malleo
18	Traiguén	Anyela Ginet Rivas Fuentealba
19	Toltén	Sergio Caniullan Silva
20	Villarrica	Nolberto Rolando Acuña
21	Victoria	Luis Pedro Linco Llulén
22	Vilcún	Eliana Del C. Campos Sepúlveda

Fuente: INDAP Región de La Araucanía, 2018

Cabe además destacar que los Comités de Agencia de Área, están conformados además de su Presidente, en lo general, por un Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Director. En síntesis 22 CADA regionales por 5 integrantes cada uno, arroja un universo total de 110 dirigentes.

Complementariamente es necesario considerar los dirigentes de los CAR, los cuales según lo informado por INDAP actualmente son los siguientes:

**Tabla N° 9: Integrantes Consejo Asesor Regional (CAR), Región de La Araucanía**

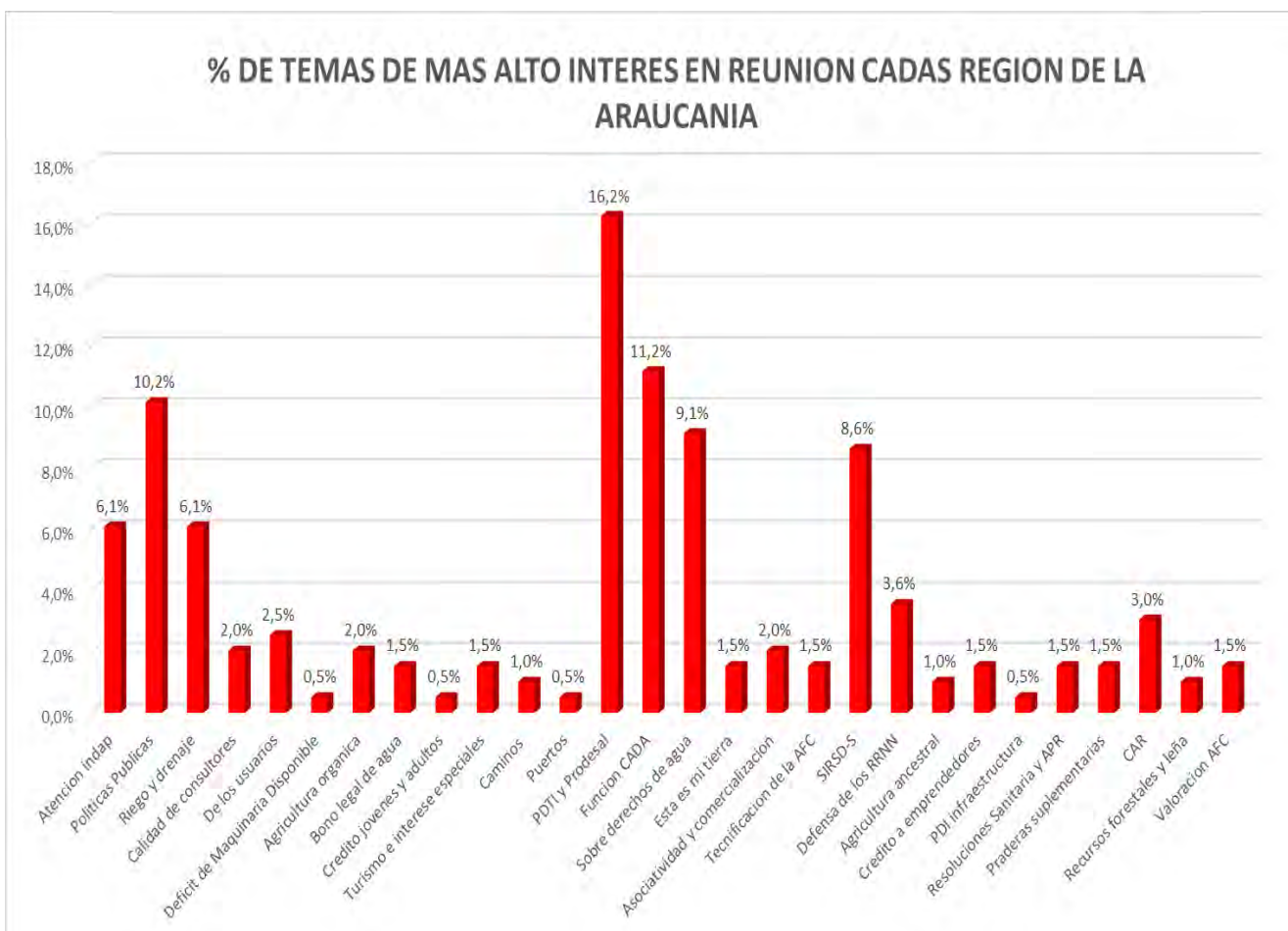
N°	Nombre	Organización	Área
1	Cledia Vázquez Ruiz	Asociación Gremial Mesa Mujeres Rurales Araucanía	Saavedra
2	Miguelina Briceño Llanquinao	Asociación de Mujeres Productoras Newen Tuleayin	Loncoche
3	Francisco Cheuque Ancatén	Cooperativa Amuley	Lautaro
4	Jaime Marín Melivilu	Cooperativa Rumul Mapu	Collipulli
5	María Verónica Calfin Calfin	Asociación Gremial Leufu Lafquén	Loncoche

Fuente: INDAP Región de La Araucanía, 2018

Bajo la premisa de lograr el máximo de heterogeneidad en los participantes, el equipo consultor tomó en especial consideración el consenso con las dirigencias y las sugerencias de INDAP atendiendo su estrecha relación con la materia y las últimas giras y encuentros regionales que ha sostenido recientemente este servicio, con las diferentes dirigencias.

Ambas consideraciones fueron ponderadas por el equipo consultor para la definición de la muestra inicial, resguardando que la representación tenga además coherencia con las principales demandas surgidas en los encuentros con las dirigencias antes mencionadas, a objeto de recoger la percepción de los usuarios directos de los instrumentos en aquellas temáticas particularmente débiles. A modo ilustrativo se presenta gráfico que da cuenta de una síntesis de los principales temas de interés.

**Figura N° 2: Gráfico Temas de Interés Reuniones con los CADA Araucanía**



Fuente: INDAP Región de La Araucanía, 2018

Obsérvese que las Políticas Públicas representan con un importante 10,2% y en el tercer lugar de un total de 28 temas situación de especial interés para el estudio.

Sobre la base del universo expuesto, la muestra definida estuvo compuesta, por los 22 presidentes de los CADA y 5 integrantes de los CAR de la región, sumando aquello un total de 27 participantes potenciales. Sin embargo la muestra total de sujetos participantes en el taller fue de 6 representantes en total. No obstante, a esto se debe sumar el rescate de las opiniones de 179 socios obtenidas a partir de la información remitida por la unidad de organizaciones sociales del INDAP regional. En el capítulo de resultados se presenta por separado la información obtenida desde cada una de estas fuentes. La que si bien, proviene de instancias diferentes permitió complementar la información para la posterior elaboración del FODA. A continuación una tabla que resume esta información:

**Tabla N° 10: Muestra total participantes CAR y CADA**

Instancia participativa	Total de participantes		Tipo de fuente de información
Jornada Evaluativa INDAP Junio-2018	Encuentro Costa	32	Secundaria, remitida por INDAP.
	Encuentro Malleco	36	
	Encuentro Lacustre	59	
	Encuentro centro y cordillera	52	
Taller FODA Diciembre-2018	Encuentro Universidad Autónoma	6	Primaria, mediante realización de taller grupal
TOTAL PARTICIPANTES DIRECTOS E INDIRECTOS:185			

Fuente: Elaboración propia.

Por último, es preciso señalar que para la selección de actores públicos y privados, el tipo de muestra utilizada fue de carácter intencional y no probabilística, lo que significa que los resultados aportados por este estudio no pueden generalizarse al universo total de actores, sino que solo al grupo de sujetos participantes. Sin embargo, este tipo de muestra es coherente con el uso de técnicas cualitativas, como lo son las dinámicas de trabajo propia de los talleres FODA realizados en el marco de esta consultoría, donde se buscó principalmente riqueza informativa por sobre la cantidad de sujetos participantes. El interés estuvo en indagar en las diferentes percepciones que tienen los actores públicos y privados en torno a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los instrumentos públicos y privados para la implementación exitosa de la PNDR.

### **3.4 Sistematización Información Levantada**

Toda la información levantada descrita en los apartados previos y recabada a través de diferentes instancias, fue ordenada y clasificada coherentemente a objeto de propiciar la descripción de los programas tanto públicos y privados, conformando para ello una base de datos incorporada en Anexos del estudio.

### **3.5 Descripción Instrumentos Públicos y Privados con sus Respectivos Actores**

En el marco de las bases de datos sistematizadas y antes mencionadas, se describieron de manera exhaustiva los instrumentos públicos y privados con sus respectivos actores. Complementariamente se elaboraron tablas y gráficos conducentes a contar con una mirada global de los instrumentos de relacionados con la PNDR y su(s) ámbito(s) de tributación en relación a esta última. Se consideraron en general todos aquellos programas públicos y privados, con sus respectivos actores y formas de funcionamiento que puedan facilitar la implementación de la PNDR.

### **3.6 Metodología FODA**

Para el desarrollo eficiente de este producto y el cumplimiento de su objetivo asociado, que permita describir y analizar las limitantes a la gestión descentralizada para el establecimiento de una propuesta de acciones coordinadas entre los diversos actores y niveles que implica la PNDR, se utilizó metodológicamente y en conformidad a lo solicitado en las bases, un instrumento de

planeación estratégica, como lo es el análisis FODA. Este instrumento para la gestión, permitió realizar un análisis de las variables, que están actualmente incidiendo positiva o negativamente, en los ámbitos de acción de la PNDR.

Aplicar este método, permitió “diagnosticar” el actual escenario que enfrentaría la PNDR de cara al desafío de su implementación, tanto desde una mirada que considere variables tanto internas como externas. Como parte del análisis interno, se contempló la identificación y de fortalezas y debilidades. Respecto a las primeras, fueron definidas como aquellas capacidades y recursos internos, que favorecerían la implementación exitosa de la PNDR. Otro factor interno a considerar fueron las debilidades, entendidas para efecto de este estudio, como las posibles deficiencias en la coordinación e instrumentos de la oferta pública y privada para la implementación de la PNDR; las debilidades revisten especial importancia, por cuanto constituyen en definitiva, los puntos a mejorar y que al ser reconocidos con anticipación, permite focalizar las acciones y aumentar así, las probabilidades de éxito en la implementación de la PNDR.

Dentro del ámbito externo, se reconocieron las oportunidades, las que representarán instancias favorables para la implementación del PNDR, en tanto son factores positivos y con posibilidad de ser explotados. Por su parte, las amenazas, pueden poner en peligro la implementación de la PNDR, relevando que si se identifican con antelación y están dentro del margen de acción de la institucionalidad existente, será posible evitarlas y/o incluso, convertirlas en una oportunidad.

El procedimiento metodológico para desarrollar este producto contempló las siguientes actividades generales:

### **3.6.1 Identificar y Agrupar**

Se elaboró un listado preliminar donde se identificaron y agruparon las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales de los instrumentos y actores públicos y privados en función de los ámbitos de la PNDR como criterio de análisis. Las listas incorporaron información real y actual, levantada en base a los actores e instrumentos públicos y privados detectados en las fases anteriores del estudio.

### **3.6.2 Priorizar**

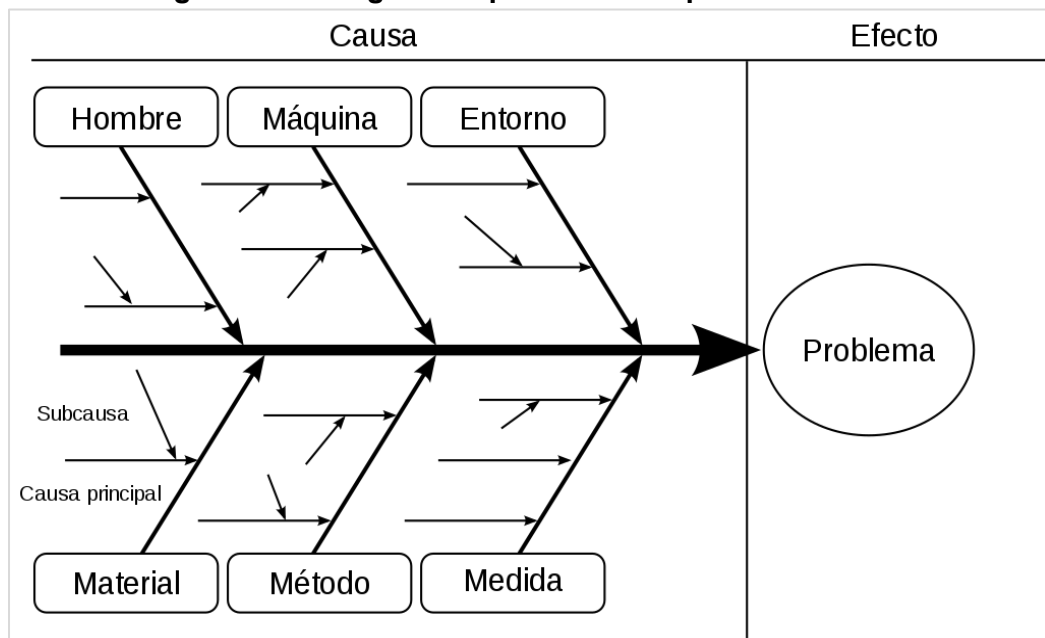
En una segunda fase, fue preciso someter a un análisis la matriz FODA con cada uno de los listados preliminares, para una evaluación y juicio por parte del equipo consultor. Lo anterior con la finalidad de avanzar en la versión definitiva de la matriz sobre la base jerarquizar y determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis. Se asignaron ponderaciones según grado de importancia (3: muy alto, 2: alto, 1: medio) a cada F, D, O y A listadas (matriz) y posterior a ello se calcularon los resultados y obtuvieron las tablas finales. Esta etapa permitió reducir la información general, en datos precisos para la toma de decisiones estratégicas.

### **3.6.3 Diagramar**

Para representar los principales problemas detectados y sus causas asociadas se utilizó la Técnica Espina de Pescado, de este modo se integraron visualmente la relación de diversas categorías (debilidades y amenazas) en la generación de problemas actuales vinculados con los instrumentos públicos y privados, los que para efectos del estudio se relacionan con las posibles limitaciones en la implementación de la PNDR. A partir de estos esquemas se pudieron en la siguiente fase, definir y construir las propuestas de mejora.



**Figura N° 3: Diagrama Tipo Técnica Espina de Pescado**



Fuente: Kaoru Ishikawa, 1943

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado consiste en una representación gráfica en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

### **3.6.4 Establecer Propuestas de Coordinación y Mejora**

Sobre la base de las jornadas del equipo consultor antes descritas, se sistematizó la información y resultados obtenidos, a objeto de elaborar la versión final de la Matriz FODA y Propuestas de Mejora, de acciones coordinadas y eficientes de los distintos actores y ámbitos de la PNDR.

A partir de los insumos anteriores, se procedió a realizar jornadas de análisis críticos y propositivos que permitieron identificar preliminarmente propuestas de mejora que consideraron en general los siguientes aspectos:

- Analizar oportunidades – amenazas y fortalezas – debilidades presentes, en relación a su real injerencia en la implementación y éxito de la PNDR
- Explorar iniciativas de mejora en la coordinación de la propuesta pública y privada, que permitan perfeccionar la implementación de la PNDR.
- Proponer propuestas de mejora respecto de nudos críticos, conducentes a propiciar el mejor escenario posible para la implementación de la PNDR.
- Para efectos prácticos, en función de cada problema detectado se pudo:
  - Identificar un área de mejora (F y D)
  - Plantear un objetivo
  - Acciones de mejora y de seguimiento.

### **3.6.5 Validación**

El FODA y propuestas de mejora, antes de sus versiones definitivas, fueron sometidos a un panel de validación con profesionales a objeto de ampliar la mirada al estudio y cautelar la objetividad en las propuestas.

El tipo de validación fue de carácter técnico conceptual cuyo principal foco de análisis fue social y económico, por cuanto buscó precisar lineamientos y fundamentos asociados tanto a la identificación

de problemas como al levantamiento de propuesta generales desde dicha lógica. Para ello, se reunió a un panel con 3 expertos en el área, los que pudieron complementar, validar técnicamente y sugerir estrategias que potencien la implementación de la PNDR.

Los criterios de selección para el panel de experto fueron los siguientes:

- Tener como experiencia 10 años de trabajo en la región de la Araucanía, y:
- Tener una experiencia profesional mínima de 10 años en materias de coordinación de servicios e instrumentos públicos y/o privados.

En función de dichos criterios se seleccionaron a los siguientes expertos:

**Tabla N° 11: Perfil Profesional de Expertos**

Nombre	Descripción de su perfil
José Antonio Galilea Vidaurre	Actualmente Presidente ejecutivo de la Universidad Autónoma de Chile. Técnico Agrícola de profesión. Empresario y Consultor Ex Diputado de la República de Chile (1990 – 2006) Ex Miembro del Directorio de Televisión Nacional de Chile Ex Ministro de Agricultura (2010 – 2011)
Héctor Ramírez Figueroa	Actualmente Director del Instituto de Estudios del Hábitat, IE+HABITAT perteneciente a la Facultad de Arquitectura y Construcción, Universidad Autónoma de Chile. Arquitecto de la Universidad del Bio Bio. Con una vasta trayectoria llevada a cabo principalmente en el ámbito público, específicamente en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Como profesional trabajó en la empresa privada y también pública, destacando su labor como Director del Serviu en la región de Magallanes entre los años 1994 y 2003. Entre los años 2004 y 2006, asume como Seremi de Vivienda y Urbanismo de La Araucanía. Entre los años 2008 y 2009 se trasladó hasta Tocopilla, para liderar la reconstrucción de la ciudad afectada por el terremoto del año 2007. Durante el 2010 ejerció como Director Provisional del Serviu Araucanía, dejando instalados los mecanismos para avanzar en el proceso de reconstrucción de las viviendas afectadas por el terremoto de febrero del 2010. Posteriormente asume como asesor de la Seremi de Vivienda, liderando, coordinando y supervisando, temas tan relevantes como el confort térmico de las viviendas, planes especiales para la adquisición de viviendas o la descontaminación de Temuco y Padre las Casas.
Daniel Schmidt Mclachlan	Actualmente Presidente Ejecutivo de Corparaucanía periodo 2018 -2019. Arquitecto por la Universidad Mayor, Master en Ciencias Aplicadas de la Universidad de British Columbia, Vancouver, Canadá. Posee un MBA de la Universidad Católica de Chile. Es Socio Fundador de la oficina de Arquitectura Schmidt Restrepo Arquitectos, y entre otros cargos, se ha desempeñado como Director del Servicio de Vivienda y Urbanización, Coordinador de Proyectos de Investigación y Desarrollo de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Mayor y Director del Diplomado de Eficiencia Energética para la Universidad Autónoma de Chile.

Fuente: Elaboración propia.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Descripción Instrumentos Públicos

#### 4.1.1 Instituciones e Instrumentos Públicos

En los últimos 10 años las inversiones públicas a través de los distintos Gobiernos que han conducido al País como las gestiones realizadas por el Gobierno Local de la Regional de La Araucanía, han abordó iniciativas orientadas a disminuir las brechas para contribuir al bienestar de los habitantes, fortaleciendo la cohesión social, el crecimiento económico, el mejoramiento de la infraestructura regional y aumento de la conectividad, potenciando la identidad regional con base en un reconocimiento multicultural y respeto, permitiendo reducir el rezago económico, social y ambiental, esto apoyado a través de las distintas instituciones y servicios públicos del país.

En la actualidad y a partir de la revisión documental realizada y según la información de la Tabla N° 12 es posible informar que en la Región de La Araucanía existe un total de 261 instrumentos distribuidos en 74 servicios públicos regionales.

**Tabla N°12: Resumen General Instituciones e Instrumentos Públicos**

Instituciones	Servicios Públicos	Instrumentos	Porcentajes
Ministerio de Educación	11	61	23%
Ministerio de Agricultura	6	46	18%
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	3	32	12%
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	2	25	10%
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	2	20	8%
Ministerio de Desarrollo Social	5	19	7%
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	1	18	7%
Ministerio de Salud	1	5	2%
Consejo de la Pesca Artesanal	1	5	2%
Ministerio de Relaciones Exteriores	1	5	2%
Municipal	32	5	2%
Ministerio de Obras Públicas	2	4	2%
Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones	2	4	2%
Ministerio de Energía	1	3	1%
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	1	3	1%
Ministerio de Cultura, Artes y Patrimonio	1	2	1%
Ministerio del Ambiente	1	2	1%
Ministerio del Deporte	1	2	1%
Total	74	261	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al número de instrumentos, se puede informar que el Ministerio de Educación es quien posee una mayor cantidad de instrumentos públicos con 61 de ellos respecto del total. Luego figura el Ministerio de Agricultura con un total de 46 instrumentos y en tercer lugar el Ministerio de Economía con 32 programas.

Atendiendo el foco del gobierno en impulsar la región, sobre la base de los distintos instrumentos levantados por el equipo consultor, la educación se reconoce como un ámbito relevante, toda vez que representa un elemento clave para el progreso y desarrollo de una región de oportunidades.

En cuanto a la forma de postulación y de acuerdo con la información de la tabla N° 13, dentro de los instrumentos públicos, 119 corresponden a fondos concursables y 114 a postulaciones individuales. Dentro de estas últimas, se financia entre un 70% a 80% de las iniciativas, con un aporte entre un 5% a un 30% pecuniario y/o valorado, dependiendo de cada instrumento.

**Tabla N° 13: Instituciones y su Tipo de Postulación**

Institución	Derecho Ciudadano	Fondos Concursables	Fondos Para Gobierno Regional	Postulación Particular	Total
Ministerio de Educación	0	0	0	61	61
Ministerio de Agricultura	0	41	0	5	46
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	0	30	0	2	32
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	0	5	20	0	25
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	0	1	0	19	20
Ministerio de Desarrollo Social	0	19	0	0	19
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	0	0	0	18	18
Ministerio de Salud	5	0	0	0	5
Consejo de la Pesca Artesanal	0	5	0	0	5
Ministerio de Relaciones Exteriores	0	1	0	4	5
Municipal	0	0	0	5	5
Ministerio de Obras Públicas	0	0	3	1	4
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	0	0	0	4	4
Ministerio de Energía	0	3	0	0	3
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	0	3	0	0	3
Ministerio de Cultura, Artes y Patrimonio	0	2	0	0	2
Ministerio del Ambiente	0	2	0	0	2
Ministerio del Deporte	0	2	0	0	2
Total General	5	114	23	119	261

Fuente: Elaboración propia.

Para visualizar un mayor detalle respecto de las instituciones, nombre de los programas y ámbitos de tributación se recomienda revisar los apartados correspondientes en anexos.

#### **4.1.2 Instrumentos Públicos y sus Ámbitos de Tributación a la PNDR**

Dada la existencia de diferentes diagnósticos sectoriales realizados en distintos tiempos de los diferentes Gobiernos los cuales no lograban abarcar la problemática en su conjunto, en 2012 se conforma el “Comité Técnico Interministerial” para la elaboración de una Política Nacional de Desarrollo Rural (PNDR), coordinado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, liderado por el Ministerio de Agricultura, y con la participación de representantes del Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo y Ministerio de Medio Ambiente.

El desarrollo de la Política Nacional de Desarrollo Rural ha dejado atrás el enfoque que relaciona lo rural principalmente con la Agricultura, desconociendo así la diversidad y riqueza de la actividad económica rural; y asociándolo con subsidio para corregir carencias, y no en la inversión público-privada para promover el desarrollo productivo de acuerdo con el potencial regional.

Según lo anterior y de acuerdo con la tabla N° 14 se puede informar que el 46% de los programas caracterizados hasta la fecha se enfocan principalmente en el ámbito de bienestar social, seguido con un 42% de instrumentos que se focalizan en el ámbito de oportunidades económicas. De esta forma es posible evidenciar que los tres restantes ámbitos de la PNDR quedan insuficientemente cubiertos. No obstante lo señalado, se releva que el presente estudio, se orientó a propiciar la implementación exitosa de la PNDR, tomando en especial consideración que dicho proceso de implementación, se encuentra en plena etapa de desarrollo.

**Tabla N° 14: Instrumentos y su Ámbito de Tributación a la PNDR**

Ámbitos de tributación PNDR	N° de Instrumentos	Porcentaje
Bienestar Social de la Población	120	46%
Oportunidades Económicas	109	42%
Sustentabilidad Medio Ambiental	7	3%
Cultura e Identidad	9	3%
Gobernabilidad PNDR	16	6%
TOTAL	261	100%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, la Tabla N° 15 indica las instituciones y su ámbito de tributación a la PNDR. De esta forma se puede observar que el Ministerio de Educación se enfoca básicamente al ámbito de bienestar social con 61 programas, mientras que el Ministerio de Agricultura es quien mayormente tributa al ámbito de oportunidades económicas con 43 instrumentos públicos, seguido del Ministerio de Economía Fomento y Turismo con 30 instrumentos. De este número de instrumentos catastrados se puede inferir que son priorizaciones de acción del Gobierno Regional, en donde la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD), plantea una imagen de Región abierta a las transformaciones a través de un nuevo modelo de crecimiento basado en una estructura productiva-competitiva. De la misma forma, la ERD 2010-2022, propende al fortalecimiento de las capacidades de gestión y vinculación

de cada uno de los territorios como una forma de facilitar el acceso a los instrumentos públicos, al mercado y al conocimiento de los emprendedores y habitantes de las comunas de la región. Sus Lineamientos Estratégicos son: Cohesión Social; Crecimiento Económico; Desarrollo Sustentable de Ciudades y Territorios; e Identidad Regional. Los cuales a parecer del equipo consultor se debieran integrar o vincular al PNDR para la unificación de esfuerzos.

**Tabla N° 15: Instituciones y su Ámbito de Tributación a la PNDR**

Institución Pública	Bienestar Social de la Población	Oportunidades Económicas	Sustentabilidad Medio Ambiental	Cultura e Identidad	Gobernabilidad
Consejo de la Pesca Artesanal	0	4	0	1	0
Ministerio de Agricultura	0	43	2	0	1
Ministerio de Cultura, Artes y Patrimonio	1	0	0	1	0
Ministerio de Desarrollo Social	4	7	3	3	2
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	1	31	0	0	0
Ministerio de Educación	61	0	0	0	0
Ministerio de Energía	0	3	0	0	0
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	0	2	0	0	1
Ministerio de Obras Públicas	1	3	0	0	0
Ministerio de Relaciones Exteriores	0	5	0	0	0
Ministerio de Salud	5	0	0	0	0
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	4	0	0	0	0
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	18	0	0	0	0
Ministerio del Ambiente	0	0	2	0	0
Ministerio del Deporte	0	0	0	2	0
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	11	0	0	2	12
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	11	9	0	0	0
Municipal	3	2	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>109</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

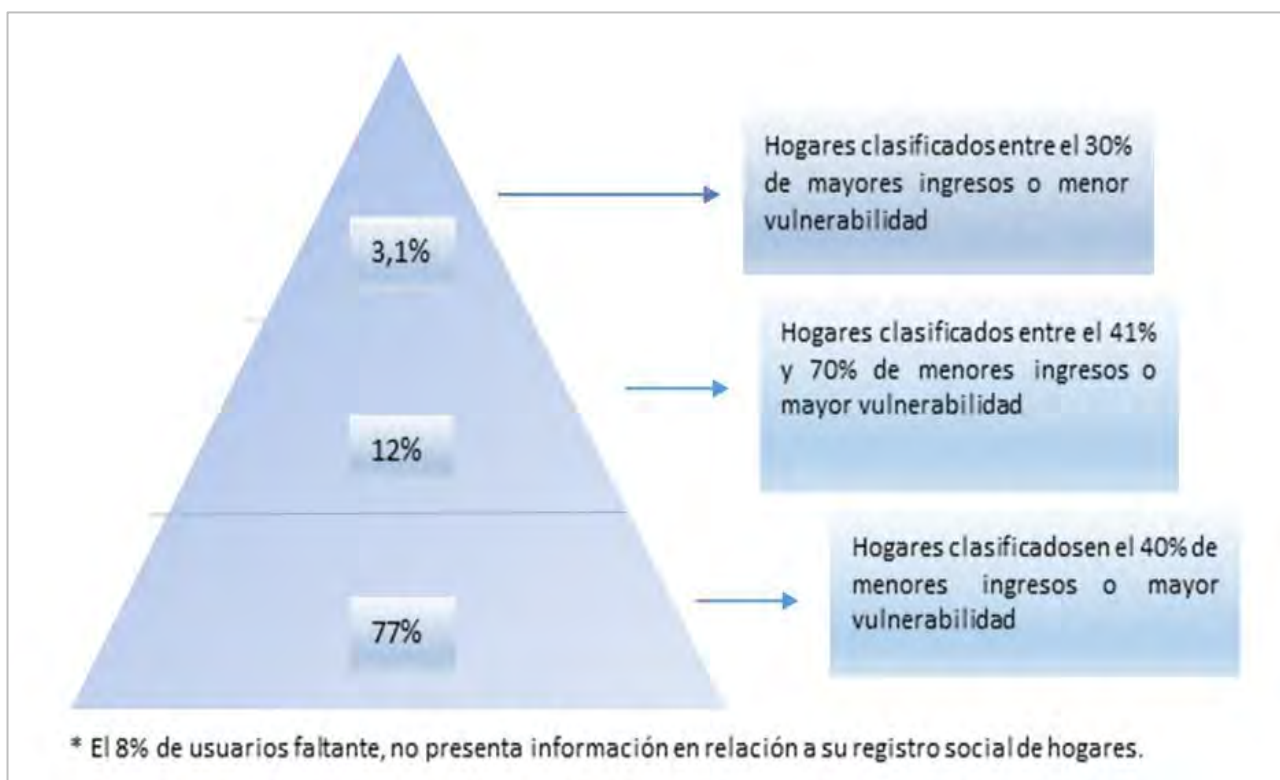
Fuente: Elaboración propia.

Si bien, el Ministerio de Agricultura es quien mayor cantidad de instrumentos públicos tiene en el ámbito de las oportunidades económicas, específicamente es el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) el servicio con mayor trabajo con beneficiarios directos del mundo rural.

De acuerdo a cifras de la SEREMI de Agricultura de la región, existen 33.832 usuarios pertenecientes al PDTI, otros 4.556 a PRODESAL y 997 a los fondos SAT, sumando aquello un total de 39.385 usuarios de estos programas.

Del total de población el 43% son mujeres (20.010), 9% son jóvenes (4.207) y el 78% pertenecen a pueblos originarios (36.124). Respecto a la cobertura socioeconómica, la mayoría de las familias son de escasos recursos, así lo indica la Figura N° 4.

**Figura N° 4: Usuarios INDAP según Ingresos**



Fuente: Elaboración propia.

La Región de La Araucanía a pesar de los diferentes hechos ocurridos en el último tiempo en relación con la sociedad civil, posee, mantiene y protege una incalculable riqueza natural, histórica y cultural, donde el multiculturalismo integra a la diversidad cultural existente. El fortalecimiento de los Derechos Sociales y de la Cohesión Social de sus territorios especialmente de aquellos más deficitarios, permite superar brechas sociales otorgando igualdad de derechos a todos los habitantes. A continuación, se revisarán los distintos ámbitos del PNDR y la institucionalidad a cuáles ejercen su acción, lo que permitirá vislumbrar el trabajo de cierta institucionalidad en el actuar regional.

La Tabla N° 16 que se presenta a continuación, informa respecto de la relación entre el ámbito de bienestar social y los ejes a los cuales tributa cada institución con su número de programas. Se destaca el eje de pobreza y vulnerabilidad social con 57 instrumentos públicos, asimismo el eje de educación, salud, vivienda, justicia y seguridad ciudadana con 42 instrumentos.

**Tabla N° 16: Institución por Tributación al ámbito Bienestar social y por Ejes de la PNDR**

Institución Pública	EJES DE LA PNDR AMBITO BIENESTAR SOCIAL				
	Educación, salud, vivienda, justicia y seguridad ciudadana	Servicios Básicos de los Hogares	Pobreza y Vulnerabilidad Social	Conectividad y Accesibilidad Física y de Telecomunicaciones	Total
Ministerio de Educación	32	0	22	7	61
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	7	0	6	5	18
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	1	3	4	3	11
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	1	0	10	0	11
Ministerio de Salud	0	0	5	0	5
Ministerio de Desarrollo Social	1	0	3	0	4
Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones	0	0	1	3	4
Ministerio del Ambiente	0	0	2	0	2
Ministerio de Cultura, Artes y Patrimonio	0	0	1	0	1
Ministerio de Obras Públicas	0	0	1	0	1
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	0	0	1	0	1
Municipal	0	0	1	0	1
<b>Total General</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>18</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración propia.



La Tabla N° 17 siguiente, informa respecto de la relación entre el ámbito de oportunidades económicas y los ejes a los cuales tributa cada institución con su número de programas. Entre otros, se destacan los ejes de multiactividad y capital humano con 42 y 37 programas respectivamente.

**Tabla N° 17: Institución por Tributación al ámbito Oportunidades Económicas y por Ejes de la PNDR**

Institución Pública	EJES DE LA PNDR AMBITO OPORTUNIDADES ECONÓMICAS				
	Multiactividad	Capital Humano	Red de Oportunidades para el Desarrollo Económico	Infraestructura Económica Estratégica	Total
Ministerio de Agricultura	26	6	3	4	39
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	13	11	6	1	31
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	0	9	0	0	9
Ministerio de Desarrollo Social	1	2	1	3	7
Ministerio de Relaciones Exteriores	0	5	0	0	5
Consejo de la Pesca Artesanal	0	2	1	1	4
Ministerio de Energía	0	0	0	3	3
Ministerio de Obras Públicas	0	0	0	3	3
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	0	2	0	0	2
Municipal	2	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>105</b>

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo que lo anterior, la Tabla N° 18 indica la relación entre el ámbito de sustentabilidad y medio ambiente y los ejes a los cuales tributa cada institución con su número de programas. Si bien, es baja la presencia de instrumentos públicos, aparecen los ejes de sistema hídrico, biodiversidades y recurso suelo, repartidos entre 5 instrumentos públicos y dos ministerios.

**Tabla N° 18: Institución por Tributación al ámbito Sustentabilidad y Medio Ambiente y por Ejes de la PNDR**

Institución Pública	EJES DE LA PNDR AMBITO SUSTENTABILIDAD Y MEDIO AMBIENTE					
	Biodiversidad, Servicios Ecosistémicos y Paisaje	Sistema Hídrico	Recurso suelo	Pasivos Ambientales	Educación Ambiental	Total
Ministerio de Desarrollo Social	1	2	0	0	0	3
Ministerio de Agricultura	0	1	1	0	0	2
Ministerio de Medio Ambiente	2	0	0	0	0	2
Total	3	3	1	0	0	7

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N° 19 señala la relación entre el ámbito cultura e identidad y los ejes a los cuales tributa cada institución con su número de programas. Si bien, no hay una alta concentración de instrumentos públicos, los 10 registrados hasta el momento se vinculan a los ejes de patrimonio (4), multiculturalidad (4) y esparcimiento y deporte (2).

**Tabla N° 19: Institución por Tributación al ámbito Cultura e identidad y por Ejes de la PNDR**

Institución Pública	EJES DE LA PNDR AMBITO CULTURA E IDENTIDAD			
	Patrimonio	Multiculturalidad	Esparcimiento y deporte	Total
Ministerio de Desarrollo Social	1	2	0	3
Ministerio del Deporte	0	0	2	2
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	1	1	0	2
Ministerio de Cultura, Artes y Patrimonio	1	0	0	1
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	0	1	0	1
Consejo de la Pesca Artesanal	1	0	0	1
TOTAL	4	4	2	10

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N° 20 plantea la relación entre el ámbito gobernabilidad y los ejes a los cuales tributa cada institución con su número de programas. De los 16 instrumentos públicos disponibles, 6 de ellos apuntan a los objetivos relacionados con mejorar la gobernabilidad subregional, 7 hacia la mejora de la participación y representación, 2 al eje de ordenamiento territorial, y 1 a la gobernabilidad regional.

**Tabla N° 20: Institución por tributación al ámbito Gobernabilidad y por ejes de la PNDR**

Institución Pública	EJES DE LA PNDR AMBITO GOBERNABILIDAD							Total
	Marco Institucional	Niveles de Gobernabilidad Nacional	Niveles de Gobernabilidad Regional	Niveles de Gobernabilidad Subregional	Ordenamiento Territorial, Planificación y Sistemas Información	Participación y Representación	Implementación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación	
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	0	0	1	6	2	3	0	12
Ministerio de Desarrollo Social	0	0	0	0	0	2	0	2
Ministerio de Agricultura	0	0	0	0	0	1	0	1
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia.

La Región de La Araucanía sustenta su nivel económico fuertemente en el sector primario agricultura silvícola, lo que es consistente con la alta ruralidad de la región y lo que se ha podido apreciar en los distintos ámbitos del PNDR donde el de “oportunidades económicas” es uno de los más fuertes en instrumentos destacando al Ministerio de Agricultura y Ministerio de Economía Fomento y Turismo. Este impulso ha llevado a que la economía regional se haya diversificado, sustentándose en las actividades de comercio y servicios, turismo sustentable, industria manufacturera y sectores silvoagropecuario y agroindustrial.

## **4.2 Descripción Instrumentos Privados**

### **4.2.1 Instituciones e Instrumentos Privados**

Los trabajos que recogen e investigan la relación a los actores privados con la sociedad civil vinculan la participación de los privados en iniciativas de índole social en Chile desde tiempos de la colonia; donde la participación estaba orientada a la asistencia caritativa de los grupos más desposeídos, generalmente impulsadas desde organizaciones de la iglesia católica. Otras iniciativas privadas fueron la creación de asociaciones sin fines de lucro, como ONG, fundaciones, que tienen por objetivo apoyar, desarrollar, acompañar y dar prestaciones de apoyo social la que busca proteger a la sociedad civil de contingencias sociales y económicas, además de prestar servicios de bienestar general (Castro, 2002).

En la actualidad el desarrollo de la discusión en torno al concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Chile, así como a su implementación como una acción y estrategia en la empresa es un fenómeno reciente (Teixidó *et al*, 2001). Últimamente, el tema se ha ido instalando en los discursos y orientaciones principalmente de los grandes conglomerados empresariales, como en las universidades y los nuevos profesionales del área comercial. Según Castro (2002) en el país en general el impacto que la globalización, los cambios en la organización y rol de la empresa tanto a nivel micro como marco han provocado que el desarrollo de la RSE haya sido desigual y no del todo implementado a la fecha; salvo grandes empresas que por exigencias de países exportadores del primer mundo solicitan un actuar responsable y sustentable tanto de los productos elaborados como la vinculación con la comunidad circundante y su medio interno.

Actualmente se encuentra un cambio en la manera de adoptar los problemas sociales en el mundo empresarial, aunque los estudios de opinión revisados arrojan cierta desconfianza en torno al compromiso de los empresarios frente al desarrollo social (Montañez, 2015). Este hecho se ha podido evidenciar en la b squeda de empresas en la región que hagan su aporte a la sociedad civil, las cuales han sido escasas.

A nivel nacional la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores (2018) es la encargada de entregar recomendaciones voluntarias a las empresas con operaciones internacionales, independiente del lugar en el que comercien y realicen sus actividades en Chile, sobre buenas prácticas y conductas empresariales responsables que la OCDE ha establecido a los países miembros. Las Líneas Directrices de la OCDE es promover que las empresas lleven a cabo sus actividades en armonía con las leyes y políticas públicas de los países donde se establezcan y conforme a los estándares internacionales en materia de responsabilidad social corporativa, a fin de que contribuyan al desarrollo sustentable de la región.

Debido a ser recomendaciones voluntarias y dada la inexistencia de un registro público respecto de los programas privados y sus respectivos actores en temas de RSE, se ha optado por el uso de una metodología inductiva, la cual responde a la obtención de la información a partir de informantes claves, en este caso se ha procedido a consultar a actores institucionales y sociales, de modo tal que se ha podido recopilar la información que a continuación se presenta.

Los principales actores privados son organizaciones no gubernamentales (ONG). Según el levantamiento de información realizada en este estudio, en la actualidad podemos contar con la siguiente información de la Tabla N° 21 siguiente sobre actores privados declarados y que han tenido su impacto en la región en el desarrollo de actividades para la sociedad civil.

**Tabla N° 21: Instituciones e Instrumentos Privados Relacionados con la PNDR, Ámbito de Tributación y Foco de Inversión**

<b>Institución</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Foco de Inversión</b>	<b>Ámbito PNDR</b>
Agencia Desarrollo Local	Concurso anual	Fondos concursables	Asesoría técnica, Fomento Productivo	Oportunidades Económicas
PRODEMU	Programa de formación y capacitación para mujeres campesinas (beneficiario INDAP)	Fondos concursables	Asesoría técnica, Fomento Productivo	Oportunidades Económicas
PRODEMU	Aprendiendo A Emprender (AAE)	Fondos concursables	Asesoría técnica, Fomento Productivo	Oportunidades Económicas
PRODEMU	Programa de Desarrollo de Competencias Laborales (DCL)	Fondos concursables	Asesoría técnica, Fomento Productivo	Oportunidades Económicas
ONG Fundaciones	Departamento de Acción Social Obispado de Temuco (DAS) – Programa Social, Productivo.	Postulación particular	Asesoría técnica, Fomento Productivo	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	CARITAS Chile - Programa Social	Postulación particular	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - Programa Fondos Sociedad Civil	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Fundación Luksic - Fondo para Iniciativas Escolares FIE	Fondos concursables	Asesoría técnica, Fomento Productivo	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Fundación Acerca redes – Arauco S.A.	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Fundación Lepe – Fondo Común	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Fundación Ford - Proyectos en Equidad y Justicia Social	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Fondo para Organizaciones Sociales en Riesgo – Lifeline	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Fondo de Apoyo a los pueblos indígenas – FIDA	Fondos concursables	Desarrollo social	Cultura e Identidad
ONG Fundaciones	Fondo Concursable El Kilómetro de mi Supermercado - Walmart Chile	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG Fundaciones	Fondo Esperanza	Fondos concursables	Desarrollo social	Oportunidades Económicas

PURINA	Fondos concursables purina	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Careno	Fondo Careno	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Descúbreme	Programa Fondo Descúbreme	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Colunga	Fondo de Fortalecimiento	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Comunidad Mujer	Fondo Concursable Mujeres por la Equidad	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación CMPC	Programas Educativos	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Observatorio Ciudadano	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Superación de la Pobreza	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Grupo de Investigaciones Agrarias, GIA	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Movimiento de Integración y Liberación Homosexual	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
CETSUR	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
KOLPING	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Magisterio de la Araucanía	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Balloon Latam	No informa	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Corporación de Ayuda a Personas Ciegas Bartimeo	Programa de rehabilitación para personas ciegas	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población

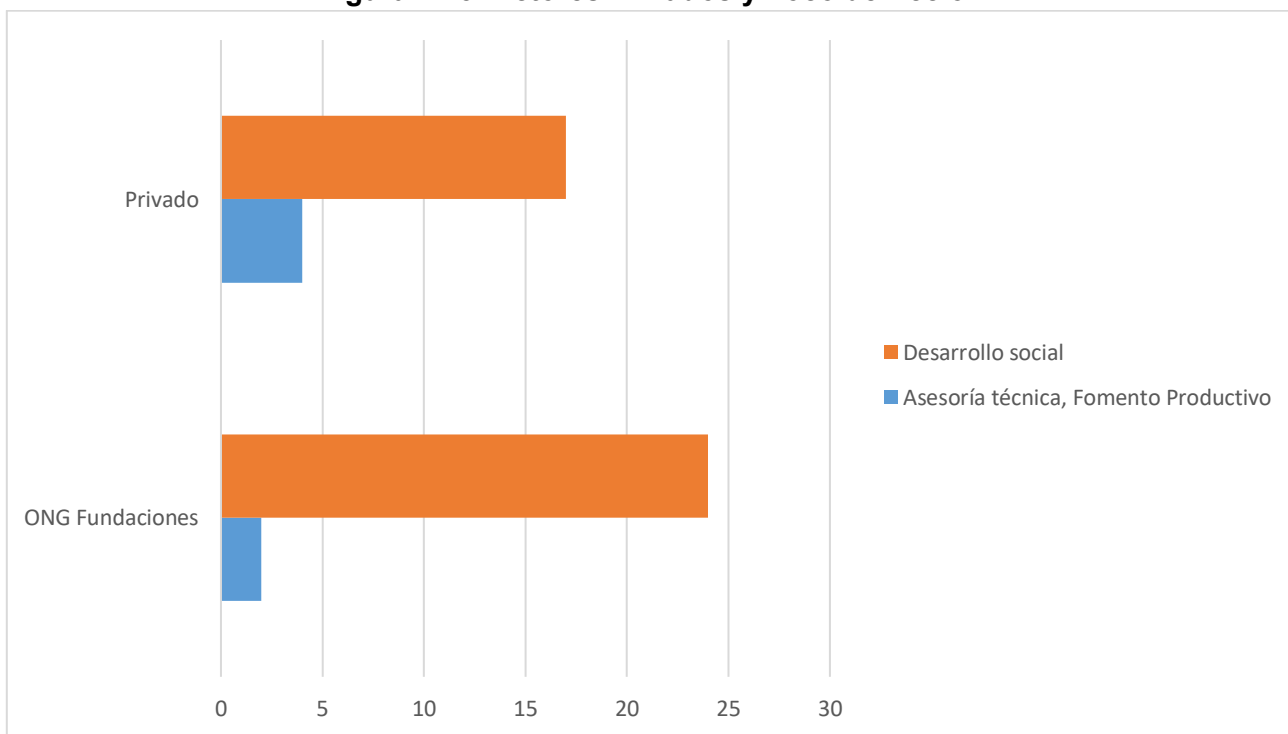
Fundación Domus	Proyectos socioeducativos de acciones comunitarias	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
ONG OIES para los Pueblos Indígenas	Programa de Acompañamiento y Ayuda Económica a Estudiantes Mapuche de Educación Superior	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación COANIL	Mejorando la Calidad Educación para Personas con Discapacidad Intelectual	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación un Techo Para Chile	Proyecto Regional Araucanía	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Araucaniaprende	Impulsa TP	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Prótesis 3D	Imprimiendo Sueños 3D	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Enseña Chile	Formación y acompañamiento de profesionales de Enseña Chile para el trabajo en colegios vulnerables	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Centro Esperanza Nuestra	Rehabilitación integral para personas con discapacidad física, jóvenes y adultas, en situación de pobreza y vulnerabilidad social.	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Conciencia Vial	Set Libros de cuentos	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación de ayuda al niño oncológico Casa de la Sagrada Familia	Programa Quiero Ser	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Liderando Emprendimiento	Infraestructura mejorada para la comuna de Collipulli	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Niño y Cáncer	Gánale a la vida	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Aldeas Infantiles SOS Chile	Asegurar la atención de calidad	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Fundación Rostros Nuevos	Programa de Apoyo Familiar PAFAM	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población

Fundación de la Familia	Espacios Saludables	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Aguas Araucanía	Desarrollo Comunitario	Fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población
Rosen	Acción Social	Sin fondos concursables	Desarrollo social	Bienestar Social de la Población

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar de la tabla anterior, la Figura N° 5 grafica la relación entre instituciones que actúan mediante fondos privados con el foco de inversión. De los 47 instrumentos, 41 de ellos se orientan al Desarrollo Social (ámbito de Bienestar Social), en donde las ONG y Fundaciones realizan su mayor acción y participación; y 6 de ellos tributan Asesoría Técnica y Fomento Productivo en donde destacan los privados con aportes concursables para la sociedad civil y que se orientan estas iniciativas principalmente a la mejora de los barrios donde se circunscribe la comunidad.

**Figura N° 5: Actores Privados y Foco de Acción**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Instrumentos Privados y sus Ámbitos de Tributación a la PNDR

Gran parte de las ONG y Fundaciones se pueden encontrar registradas y validadas en el “Registro de Fundaciones” donde pueden postular a proyectos presentados por instituciones inscritas en el Registro de Fundaciones.

Las iniciativas que forman parte del Banco de Proyectos deben ser precalificadas técnicamente por profesionales de la Secretaría Técnica Ministerial de Desarrollo Social y luego aprobados por un



Consejo. A través de esto todos los proyectos del Banco son susceptibles de donaciones y tienen derecho a los Beneficios Tributarios de la Ley 19.885 sobre Donaciones con Fines Sociales como beneficio del Estado a los actores privados.

Las iniciativas presentadas contribuyen a superar problemas sociales derivados de la pobreza, la discapacidad, o del consumo problemático de alcohol o drogas. Es por ello, por lo que las iniciativas de esta línea apuntan al ámbito de Bienestar Social de la Población del PNDR según Tabla N° 22 siguiente.

**Tabla N° 22: Tipo de Organización y su Ámbito de Tributación a la PNDR**

Tipo de Organización	Bienestar Social de la Población	Oportunidades Económicas	Cultura e Identidad	Total General
ONG Fundaciones	24	1	1	26
Privado	17	4		21
Total General	41	5	1	47

Fuente: Elaboración propia.

Si bien son 47 privados con mayor relevancia que actualmente están operando en el ámbito del PNDR, es relevante mencionar que se incluye a estos actores, en tanto que dependientes del estado, tienen funciones propias como solicitar recursos a instituciones o postulación a otros programas, la mayoría de los privados no posee fondos concursables para la sociedad civil.

La Agencia de Desarrollo Local por ejemplo es parte de la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de La Araucanía, institución de derecho privado con participación del GORE. En general hay una gran cantidad de Fundaciones u ONG que no poseen fondos concursables para la sociedad civil, realizan sus funciones en apoyo social, psicológico y de acompañamiento a familias.

La Tabla N° 23 detalla el nombre de la institución de acuerdo al tipo de postulación de fondos.

**Tabla N° 23: Tipo de Organización y de Postulación de Fondos**

Tipo Organización	Fondos Concursables	Postulación particular	Sin Fondos Concursables	Total General
ONG Fundaciones	9	2	15	26
Privado	10		11	21
Total General	19	2	26	47

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la tabla N° 24 indica la relación entre instituciones que actúan mediante fondos privados con el foco de inversión. De los 47 instrumentos, 41 de ellos se orientan al Desarrollo Social (ámbito de Bienestar Social), 6 de ellos tributan Asesoría Técnica y Fomento Productivo.

**Tabla N° 24: Instituciones por Foco de Acción**

Tipo Organización	Asesoría técnica, Fomento Productivo	Desarrollo social	Total General
ONG Fundaciones	2	24	26
Privado	4	17	21
Total General	6	41	47

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que la acción privada está orientada al desarrollo social como es mejoras de espacios comunitarios, derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente. En la actualidad y en lo que fue posible levantar en empresas de la región, es que el esfuerzo de las empresas que llevan el tema de RSE está efectivamente puesto en su entorno, lo cual puede deberse a que existen incentivos que fomentan este hecho. Una empresa que es reconocida por una buena gestión en materia de RSE, es una empresa bien percibida, lo cual le genera beneficios a corto plazo.

Generalmente la mayor parte de los actores privados postulan a fondos concursables del Ministerio de Desarrollo Social u otros de Gobierno, con lo que planifican y ejecutan sus acciones. Una tarea pendiente por realizar es dar a conocer con mayor detalle a los actores privados que implementan RSE y las formas de apoyo que pueden tener, como a la vez, crear un registro nacional de los actores privados que realizan RSE y sus ámbitos de acción.

A continuación, se abordan los pasivos ambientales atendiendo su importancia e impacto en los territorios de la región, unificando de esta forma este concepto con la RSE, instalada fundamentalmente en los actores privados.

### **Pasivos Ambientales Regionales y su Impacto en el Desarrollo Territorial**

La Región de La Araucanía es la más pobre de Chile (por Ingresos y Multidimensional), de acuerdo a los resultados de la encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen) 2017. Tales resultados son un rezago de larga data, no obstante el tiempo transcurrido, los progresos siguen siendo escasos, lo que supone que el accionar de las políticas públicas en la región debe reorientarse. Según Harvey (1996); Müller y Clayton, (2013); Smith, (2008), citado por Castillo (2017) existen desigualdades socioecológicas en nuestro país, entendidas como la desigual distribución de cargas ambientales. Es donde los sectores pobres o vulnerables de Chile viven en ambientes más degradados o con mayor cantidad de cargas ambientales, este aspecto aún no ha sido incorporado de manera sistemática en estudios sobre desigualdad o de pobreza, aunque es uno de los temas transversales en estudios de geografía crítica o ecología política en otros países del mundo.

Según Russi (2015) por pasivo ambiental se entiende por la suma de daños no compensados producidos por una empresa al medio ambiente a lo largo de su historia, en su actividad normal o en caso de accidente. En otras palabras, se trata de sus deudas hacia la comunidad donde opera. Estas deudas a veces no son reconocidas como tales por las normativas vigentes y/o en otras oportunidades las leyes establecen límites y prohibiciones que no son respetados.

En Chile, los mayores pasivos ambientales son los generados por empresas mineras en el norte del país y en las que existe una mayor participación, en “proyectos compensatorios” a las comunidades donde realizan su quehacer.

Por su parte, La Araucanía posee algunos pasivos ambientales característicos de la región según se detalla en Tabla N° 25 siguiente.

**Tabla N° 25: Pasivos Ambientales Regionales**

Pasivo Ambiental caracterizado	Distribución en la Región
Impactos de la industria forestal	Angol, Lumaco, Curacautín, Nueva Imperial, Villarrica, Loncoche y Lican Ray. En la comuna de Lumaco, más del 45% del territorio se encuentra ocupado por plantaciones forestales y el 81,9% de los suelos de esa comuna están calificados como aptos para la explotación forestal.
Residuos sólidos.	Victoria, Villarrica, Temuco, Pitrufquén, Freire, Gorbea, Cunco, Traiguén, Curacautín, Teodoro Schmidt, Toltén, Pucón, Nueva Imperial, Carahue, Vilcún, Angol, Ercilla y Lonquimay. Según información de la Seremi de Medio Ambiente, 18 comunas de La Araucanía deberán cerrar pronto (2018-2020) sus vertederos o rellenos sanitarios.
Contaminación atmosférica	Temuco y Padre Las Casas. Existen severos problemas de calidad del aire debido al fuerte consumo de leña para cocción y calefacción, especialmente, por la quema de maderas con altos contenidos de humedad.

Fuente: Elaboración propia

Según Castillo (2017) los efectos socioambientales de estos pasivos siguen sin ser reconocidos, pese a la constante denuncia, que se han apropiado del concepto de “racismo ambiental” para denunciar esta problemática en distintas instancias vinculadas a los derechos humanos, pero no han obtenido respuesta por más de veinte años. Entre los efectos perniciosos que han denunciado se observan graves afectaciones a la economía rural por la degradación de los suelos y la contaminación de aguas, plagas de roedores, perros e insectos, enfermedades respiratorias, por nombrar algunas consecuencias.

En la región la ausencia de políticas eficaces de protección tanto para la comunidad en general como para los pueblos indígenas en donde La Araucanía posee la mayor población Mapuche del país, la falta de regulaciones, la violación de normas por parte de las industrias y la falta de fiscalización por parte de instituciones del gobierno ha significado el desplazamiento de comunidades e incluso la contaminación de ecosistemas protegidos por normativas nacionales e internacionales, y como resultado la migración de la población rural hacia las grandes ciudades, con la consecuente pérdida de patrimonio cultural y ancestral, de la naturaleza y el interés de las nuevas generaciones en permanecer en las comunas rurales.

Entre los mayores pasivos ambientales que afecta a la región es la industria forestal, reconocida en el sur de Chile como una de las responsables de la contaminación, pérdida de la biodiversidad y deterioro de los suelos (erosión). Según estimaciones del SAG, el 60% de las tierras de uso agrícola está afectada por algún grado de erosión, una de las tasas más altas del país; especialmente por el uso intensivo de agrotóxicos, la destrucción de bosque nativo y la plantación de especies foráneas, por su mayor velocidad de crecimiento. El monocultivo de pinos y eucaliptos, principales insumos de la industria forestal en Chile, genera un consumo intensivo de agua, acidificación de los suelos y agotamiento de nutrientes, lo cual dificulta la convivencia con otras actividades productivas propias desarrolladas por las comunidades adyacentes. Del levantamiento de información realizado en el estudio de las empresas forestales de la región, solo CMPC se ha caracterizado por el desarrollo de

iniciativas para la sociedad civil vinculadas a las comunidades donde realiza sus actividades (Tabla N° 21) y de instrumentos públicos destacan subsidios de SAG, INDAP, CONADI para suelos degradados.

Según datos de la SUBDERE, en La Araucanía se producen más de 306 mil toneladas de basura al año. De los 28 vertederos existentes en la región, 13 están al interior de comunidades mapuche, o bien, colindan con ellas (1km a 5km); 15 han cumplido su vida útil y varios se encuentran sin autorización sanitaria. Del total de vertederos 25 se encuentran sin resolución de calificación ambiental. Un gran porcentaje de los basurales se ubica próximo a aguas superficiales. Más del 50% de la basura que se genera en La Araucanía está siendo trasladada hasta rellenos sanitarios en la Región del Bío Bío. En la zona el 25% de los vertederos están colapsados; 10 comunas están llevando sus desechos hasta Los Angeles, Mulchén y Caete, debido a que gran parte de los recintos habilitados para recibir residuos en La Araucanía son vertederos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) entregó su último reporte de calidad de aire urbano, que analizó las emisiones de 4.357 ciudades de 108 países, desde 2010 hasta 2016. Tras el estudio se determinó que en Chile la ciudad con mayores índices de contaminación del continente es Coyhaique, seguida por Padre Las Casas, Osorno, Temuco, Andacollo y Rancagua, quienes en conjunto aparecen entre las 20 urbes con mayor polución.

Temuco y Padre Las Casas, como lo demuestra el estudio de la OMS presenta severos problemas de calidad del aire debido al fuerte consumo de leña para cocción y calefacción, especialmente, por la quema de maderas con altos contenidos de humedad. Durante el período de otoño e invierno, esta zona presenta índices de contaminación que superan la norma de emisiones, debido a que el 75% de la leña es usada en esta temporada; el 35% de los hogares tienen una cocina a leña, y el 30% una estufa de combustión lenta. En promedio, el consumo de leña es de 5,8 metros cúbicos anuales y el 48% del consumo se concentra en la población con menores ingresos. Según datos de la Seremi del Medio Ambiente, durante el 2018, hubo un total de 105 episodios de alerta, preemergencia o emergencia ambiental por Material Particulado 2.5 (MP2.5), liderando con ello las cifras a nivel nacional. En estos últimos años y en el trabajo realizado por el Ministerio del Medio Ambiente con el Plan de Descontaminación Atmosférica (PDA) 2014-2018, se han implementado ciertas medidas de mitigación donde se caracteriza el reacondicionamiento térmico de viviendas (Subsidio MINVU), la sustitución de sistemas de calefacción, mejoramiento de la calidad de la leña y la educación y difusión a la comunidad. Este PDA se ha implementado en las ciudades de Chillán, Coyhaique, O'Higgins, Osorno, Talca y Temuco (Padre Las Casas). A través de la página web [www.airetemuco.cl](http://www.airetemuco.cl) dependiente del Ministerio del Medio Ambiente, la comunidad puede interiorizarse de indicadores ambientales, restricción de uso de calefacción a leña por sectores, material de educación ambiental, compra de leña seca, registro de calderas, entre otros. El programa PDA cumple su vigencia en el año 2018, sin conocimiento a la fecha si habrá continuidad o se establecerá otro mecanismo más permanente de orientación y apoyo a la comunidad.

En síntesis, si bien en los casos se observan avances en torno al reconocimiento del daño, el modo como las instituciones lo procesan genera nuevas formas de victimización, no solamente vinculada a la estigmatización, sino también a pérdidas económicas y a daños morales. Aunque en ambos casos las autoridades públicas han reconocido paulatina y tardíamente el problema, las intervenciones que son de carácter por periodo siempre se realizan en el marco de la relación entre institucionalidad y población vulnerable.

### **4.3 Actores Estratégicos**

La finalidad de este subcapítulo es poder complementar y matizar la revisión documental de los instrumentos anteriormente presentada, de modo de poder fortalecer la información levantada y contrastar la información a partir de las percepciones de diversos actores.

Si bien el objetivo general asociado al levantamiento de los instrumentos públicos y privados existentes en la región para el apoyo a la implementación de la PNDR es equivalente para todos los actores relacionados, el foco entre unos y otros presenta matices que los diferencian.

Desde lo concreto, el apartado aborda los actores públicos y privados más relevantes atendiendo su rol estratégico en el marco del estudio. El primero de ellos contempla una descripción e importancia de los servicios públicos y de los municipios o gobiernos locales, relevando que este último se complementa con los resultados del taller realizado con dichos actores. Posteriormente en el apartado de los actores privados, se incorporan las organizaciones sociales con personalidad jurídica en la región para finalizar con la descripción e importancia de los Comité de Agencia de Área (CADA) y el Consejo Asesor Regional (CAR) pertenecientes en La Araucanía, complementando con los resultados de los talleres participativos realizados por INDAP en junio del año en curso con estos actores directivos y aquel realizado por el equipo consultor a inicios del mes de diciembre.

#### **4.3.1 Actores Públicos**

Entre los actores públicos con sus respectivos instrumentos relacionados con la implementación de la PNDR se distinguirán a los Servicios Públicos y Gobiernos Locales. En el país se contabiliza un total de 156 servicios públicos que dependen de alguno de los 24 ministerios. A ellos corresponde hacer operativas las políticas públicas financiadas con el Presupuesto de la Nación que es aprobado año a año por el Congreso. Por su parte existen en Chile 346 comunas con sus respectivos municipios.

Los servicios públicos según un estudio de política rural de la OCDE realizado el año 2016, éstos son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua. Sin perjuicio de la realización de las actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones propias, les corresponde según la ley, aplicar las políticas, planes y programas que apruebe el Presidente de la República a través de los respectivos ministerios, aun cuando fuesen creados para actuar en todo o parte de una región (territorios), siempre quedarán sujetos a las políticas nacionales y a las normas técnicas del respectivo sector.

Los servicios públicos están a cargo de un jefe superior a nivel nacional del cual dependen las jefaturas o direcciones regionales. Se supone que los servicios dependientes de un mismo ministerio tengan algún nivel de coordinación regional con liderazgo de los SEREMI, en los denominados gabinetes regionales, sin embargo que esto ocurra depende fuertemente del tipo de liderazgo que ejerzan los Secretarios Regionales Ministeriales. Este es un tema crítico toda vez que son los servicios públicos los que disponen de recursos para financiar las acciones de la política pública y no las SEREMIS.

En el ámbito de lo público, tiene relevancia el Gobierno Regional, liderados por el Intendente Regional, que es el representante directo del Presidente de la República en la región y que dirige el gobierno de la región según los lineamientos entregados directamente por el Presidente. El Gobierno Regional es un servicio autónomo responsable de la administración de la región, que tiene como misión<sup>1</sup> "Liderar el desarrollo de la Región de La Araucanía, implementando políticas públicas con pertinencia multicultural, equidad e identidad territorial, sustentabilidad e inclusión". Está compuesto

---

<sup>1</sup> Según acuerdo N° 640 del 5 de septiembre de 2007, del Consejo Regional de La Araucanía.

por el Intendente Regional en su calidad de Órgano Ejecutivo y por el Consejo Regional (CORE), que está formado por representantes de Malleco y Cautín elegidos por votación de los ciudadanos.

Al Consejo Regional le corresponde aprobar, modificar o sustituir planes de desarrollo de la región los que el Intendente debe ejecutar. Asimismo le corresponde fiscalizar el desempeño del Jefe Regional, quien debe dar una cuenta de su gestión al CORE al menos una vez al año, presentando el balance de la ejecución presupuestaria y el estado de la situación financiera.

Desde el punto de vista administrativo, el Gobierno regional cuenta con tres divisiones: División de Administración y Finanzas y División de Análisis y Control de Gestión y División de Planificación y Desarrollo Regional, que se complementan con los departamentos Jurídico y de Auditoría Interna, que dependen directamente del Intendente. De este modo se hace cargo de la seguridad y el orden público y ejerce la administración y gestión integrada del territorio, a través de la coordinación, fiscalización, supervisión y operación de los servicios públicos, y de la priorización de la inversión pública regional.

Desde el punto de vista de las inversiones, el Gobierno Regional administra el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, programa de inversión que representa el instrumento más descentralizado dentro de la inversión pública, en el cual el nivel central no tiene competencia en las decisiones de inversión que prioriza y sanciona el FNDR financia diversas iniciativas de inversión (estudios básicos, programas y proyectos), que durante los últimos años se han concentrado en servicios públicos básicos (agua potable, alcantarillado, electricidad, vialidad, etc.), inversión social en infraestructura en los sectores de salud y educación y actividades de fomento productivo entre otras.

Un instrumento de planificación del GORE es en Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI) cuya elaboración se traduce en un acuerdo interinstitucional donde participan instancias locales y regionales, para definir las iniciativas de inversión que se llevaran a cabo en el año siguiente y en el marco de lo que la región requiere para su desarrollo. El ARI, aprobado por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) se incorpora al Proyecto de Ley de Presupuesto que debe ser sancionado por el Congreso. Para el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de la región, el Gobierno Regional cuenta con el Programa Público de Inversiones en la Región (PROPIR) que detalla el conjunto del gasto público comprometido y aprobado de la región. Se compone de todas las iniciativas de inversión que los servicios públicos regionales realizarán en el año presupuestario y se informa el primer trimestre de cada año. El Gobierno Regional es la institucionalidad pública a la que le corresponde la sistematización y seguimiento de la ejecución de los planes, programas y proyectos declarados en el PROPIR inicial de cada año por los distintos servicios públicos regionales.

En cuanto a los gobiernos locales, la OCDE señala en su estudio que las municipalidades son legalmente autónomas y tienen importantes facultades exclusivas y compartidas que les han sido delegadas, pero tienen una autonomía financiera relativamente limitada y una capacidad reducida de acción en cuanto a desarrollo rural se refiere. Entre las principales funciones exclusivas de los gobiernos locales se encuentran la promoción del desarrollo local y la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). También están a cargo de otras funciones compartidas con otros niveles de gobierno, entre ellas: la provisión de educación básica y media, la salud pública y la gestión de los caminos rurales. Los presupuestos municipales, especialmente aquellos de las localidades menos pobladas, son muy ajustados y altamente dependientes de transferencias. La mayoría de los recursos provenientes de transferencias nacionales tienen gastos pre-asignados por el gobierno central –para salud y educación- o están destinadas a proyectos individuales más que para planes amplios (OCDE, 2009a; 2013a). El instrumento de planificación local, el PLADECO, no

está ligado a los recursos presupuestarios locales y a menudo tiene un impacto minoritario sobre la orientación del desarrollo económico local (Fuentes *et al.*, 2007; Más Voces, 2005; Valenzuela y Rojas, 2006). Finalmente, las municipalidades rurales tienen, en general, personal técnico reducido y/o poco calificado para promover el desarrollo económico local. Como consecuencia de todo esto, las municipalidades más pequeñas y pobres tienen muy pocos recursos disponibles para destinar al desarrollo económico local, al igual que una capacidad reducida para liderar o influir en el desarrollo rural.

### **a.- Servicios Públicos**

Chile ha sido históricamente un país altamente centralizado. El diseño y la implementación de las políticas se definen mayoritariamente desde el centro. En este contexto, las políticas de desarrollo rural por lo general se diseñan con un proceso top-down, a veces sin la debida consideración de las particularidades, prioridades y realidades territoriales (OCDE, 2009a; SUBDERE, 2013a). Una gran cantidad de actores públicos nacionales tiene funciones en las políticas de desarrollo rural. Al igual que en muchos otros países, las políticas para las áreas rurales en Chile no son responsabilidad exclusiva de un ministerio o de un servicio público específico. El Ministerio de Agricultura y los 12 servicios públicos que operan bajo su paraguas administrativo lidian con temas relacionados con la agricultura, la ganadería y la silvicultura. Dado el importante rol que ha tenido la agricultura en la economía chilena, este Ministerio y algunos servicios públicos como el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) siguen teniendo un rol importante y una extendida presencia en las áreas rurales. Sin embargo, este Ministerio no supervisa ni coordina el desarrollo rural en su sentido más amplio, tampoco ejerce autoridad ni actúa en otros temas que están directamente relacionados al desarrollo rural, como por ejemplo: la pesca, el turismo rural, la energía renovable, el desarrollo económico o la lucha contra la pobreza rural. Para estos últimos, interviene una diversa gama de ministerios nacionales y servicios públicos.

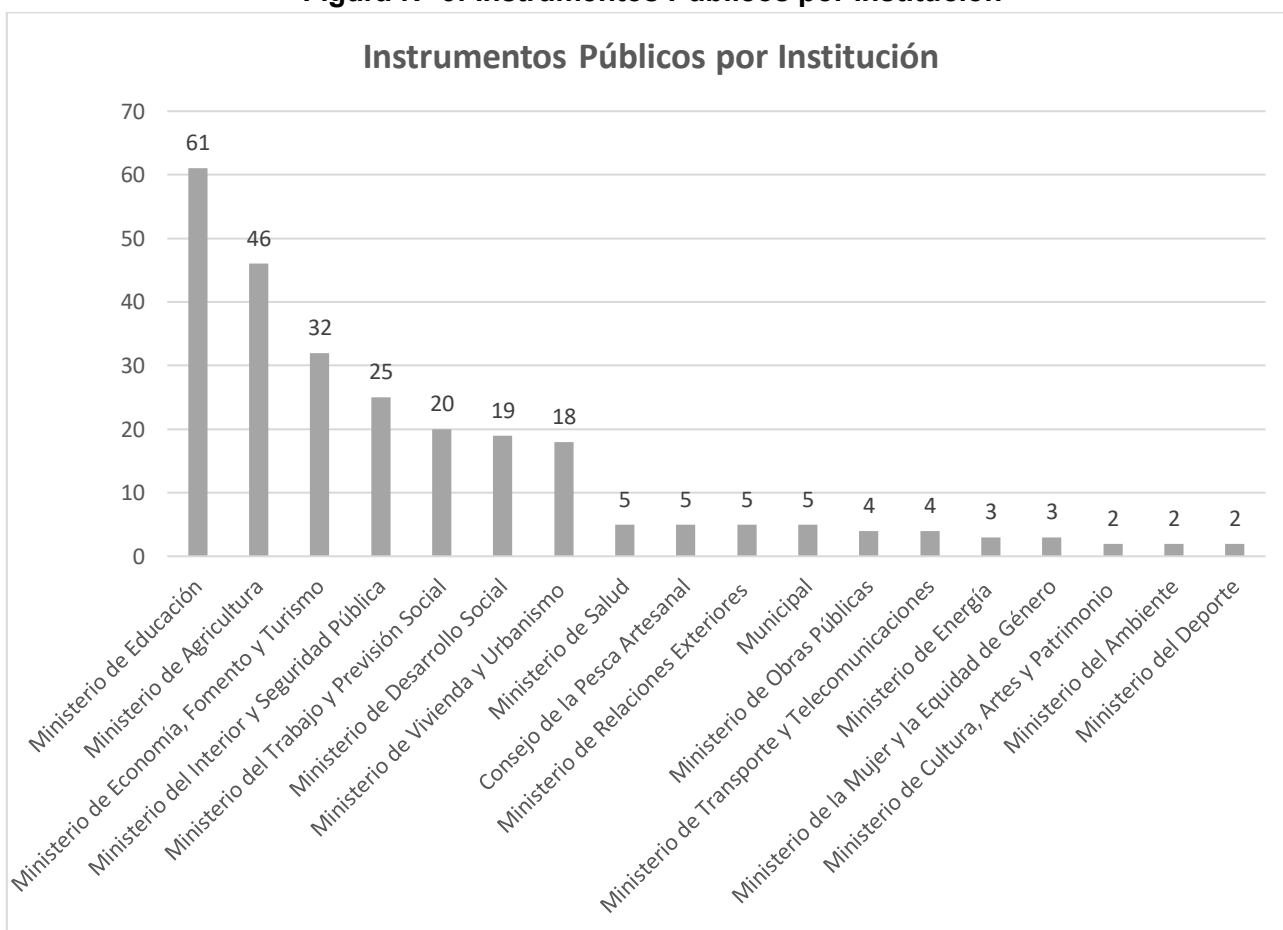
Dada la gran cantidad de ministerios y servicios públicos que tienen responsabilidad sobre algún aspecto de la política rural, existe el peligro de que la política rural se diluya dentro de las múltiples prioridades internas de estos ministerios sectoriales o competentes. Para que la política rural se adecue a su propósito, se requiere crear un marco institucional que brinde el contexto apropiado. La mayoría de los países miembros de la OCDE ha seguido uno de los dos enfoques al adoptar ya sea una política rural integral o una política rural focalizada.

Existe una falta de interacciones fluidas e institucionalizadas entre los diversos actores que intervienen en el desarrollo rural. Cada institución tiene su propia visión y, a menudo, opera en silos, sin interactuar o coordinar sus acciones, políticas y programas con otras instituciones que intervienen en las áreas rurales (SUBDERE, 2013a). Esta falta de coordinación se da entre ministerios altamente involucrados en las áreas rurales (por ejemplo, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio del Medio Ambiente y la Subsecretaría de Pesca). También se da entre servicios públicos que dependen de los distintos ministerios. No existe una unidad o entidad de coordinación interinstitucional para el desarrollo rural en Chile. Finalmente, la falta de coordinación horizontal puede incluso existir entre servicios públicos que pertenecen a un mismo ministerio. Por ejemplo, en el caso del Ministerio de Agricultura, las actividades, programas y políticas de sus 12 servicios públicos no son necesariamente planificadas e implementadas de manera coordinada, lo que en ocasiones menoscaba la interacción entre áreas interrelacionadas como la investigación agrícola, la investigación forestal, el riego y el desarrollo de los agricultores de pequeña escala. A menudo existe una falta de coordinación horizontal entre las instituciones descentralizadas a nivel regional. Los SEREMI y directores regionales de los servicios públicos están en una posición administrativa incómoda. Los SEREMI responden directamente a su ministerio, debido a que son los

representantes regionales de políticas sectoriales; sin embargo, también le rinden cuentas al intendente y trabajan para implementar las iniciativas sectoriales a nivel regional en línea con las prioridades del intendente. Si bien en teoría las prioridades de todas las partes deberían estar alineadas, en la práctica los SEREMI tienden a alinear las prioridades con su ministerio en Santiago (OCDE, 2013a). Algo similar sucede con los directores regionales de los servicios públicos. Las oficinas regionales dependen de y son nombradas por su director nacional en Santiago, aunque en la región le reportan al SEREMI competente<sup>10</sup>. Aquí también los directores regionales tienden a alinear las prioridades con sus oficinas nacionales en Santiago, adonde se encuentran sus unidades de planificación. Esta situación presenta desafíos para la coordinación horizontal a nivel regional, mientras asignando un mayor control desde Santiago sobre las políticas implementadas en las regiones.

En el marco del estudio en particular y conforme la información desarrollada en el acápite 4.1.1., a continuación se presenta en gráfico siguiente que sintetiza los instrumentos de los servicios públicos y municipios.

**Figura Nº 6: Instrumentos Públicos por Institución**



Fuente: Elaboración propia.

Obsérvese el importante número de instrumentos de MINAGRI, MINEDUC y Economía en contraste con la baja cantidad que poseen los Gobiernos Locales, Cultura y Medio Ambiente.



## **b.- Gobiernos Locales**

Los gobiernos locales juegan un rol fundamental en la implementación de la PNDR toda vez que sus potenciales beneficiarios, habitan y desarrollan sus actividades en los diferentes territorios comunales. El Centro OCDE LEED de Trento, Italia, reconoce el desarrollo del territorio como un desafío sobre el cual cada comunidad local es llamada a enfrentarse, usando con inteligencia los recursos e individualizando las mejores acciones en base al contexto y escenarios de referencia. La idea de desarrollo local, tiene su fundamento en los actores locales que, actuando de manera estratégica consiguen superar las diferencias transformando los obstáculos en recursos. Por su lado, las relaciones fuertes entre territorios y comunidad, permiten dibujar estrategias multidimensionales para el desarrollo local. Las estrategias de alimentación del capital territorial son esenciales para valorizarlo y protegerlo de los riesgos de deterioro y desperdicio: la sostenibilidad territorial de las acciones de desarrollo implementadas es el punto de salida para construir el futuro de cada comunidad. Se alimenta así la capacidad de las comunidades locales de adaptarse a las grandes transformaciones económicas, sociales y ambientales: es decir, enfrentar los grandes desafíos globales.

Existen estudios diversos, investigaciones sectoriales e iniciativas gubernamentales, que han puesto sobre la mesa la relevancia de los gobiernos locales para promover el desarrollo integral de las comunas y la conquista de mejores niveles de calidad de vida (Arenas 2012).

Por su parte, citando a Camilo Vial Cossani, anterior Director del Instituto Chileno de Estudios Municipales, ICHM, se alía claramente: “Las municipalidades están consolidadas como un órgano descentralizado dentro del Estado de Chile, indispensable para la aplicación y ejecución de una serie de políticas públicas del país y para la provisión de servicios. Poseen una vasta trayectoria, han fortalecido sus estructuras y, desde la década de los 90, cuentan con autonomía política, aunque sin capacidad legislativa. Además, gozan de una relativa buena reputación, lo que permite que un grupo de ellas sean atractivas plazas para líderes que buscan mayores proyecciones en política”.

Sin embargo, representan espacios que evidencian debilidades estructurales de la institucionalidad política y su formas de distribución de poder “... se observa una serie de limitantes que en ocasiones dificultan y en otras directamente impiden que las municipalidades ejerzan su gestión tal como se espera de ellas...resulta evidente que las limitadas autonomías para ejercer sus funciones y la carencia de recursos son dos de los desafíos más importantes a abordar. Ello, sumado al excesivo centralismo del país, hace que las municipalidades terminen dependiendo en buena medida del gobierno central....parte importante del éxito en la gestión de un alcalde, pasa por su capacidad de atracción de recursos ajenos a los Ingresos Propios Permanentes, haciendo gala de su gestión y nivel de cercanía con las autoridades nacionales y regionales de turno”

Leonardo Villar, Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF (Corporación Andina de Fomento) afirmó el 2010, en la sexta edición del Reporte de Economía y Desarrollo -RED- de la Corporación Andina de Fomento (CAF) que: “Colombia es ejemplo para Latinoamérica por sus experiencias exitosas de desarrollo local. Para destacarse como lo ha hecho, ha sido fundamental el papel activo que han jugado los gobiernos regionales y locales en el diseño y puesta en práctica de políticas de desarrollo económico, en un contexto de fuerte interacción y cooperación con los sectores productivos privados, la comunidad y otros representantes de la sociedad de acuerdo con la CAF, Medellín ha obtenido buenos resultados en cuanto a la construcción de redes de confianza y respeto entre los grupos de interés local en busca de una transformación positiva de la ciudad. Esto tiene que ver, en parte, con la planeación de largo plazo y la mayor participación ciudadana en estas instancias”.

En síntesis y reconociendo el importante rol y protagonismo de los gobiernos locales en el desarrollo de sus territorios, la clave pareciera radicar entonces, en avanzar en pro del desarrollo, sobre una base de eficiencia en la gestión municipal, desafío no menor considerando las limitaciones presupuestarias de los municipios y un período de gestión de solo cuatro años, que en general, no se condice con los plazos propios del ciclo de la inversión pública, en su gran mayoría mayores, a dicho período de administración.

El valor y el efecto de la inversión como tal en el desarrollo son fundamentales. Tal es así que varios organismos del sistema de las Naciones Unidas participan en la supervisión, evaluación y fomento de las inversiones para el desarrollo. Ejemplo de ello son el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) al ayudar a los países en desarrollo a elaborar proyectos de inversión para el desarrollo agrícola y rural, movilizandorecursos externos por un valor de más de 2.000 millones de dólares.; la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), quienes a través Las Oficinas de Promoción de las Inversiones y las Tecnologías promueven los contactos empresariales entre los países industrializados, los países en desarrollo y los países con economías en transición; el Banco Mundial: contribuye al fomento de inversiones en los países en desarrollo a través de dos de sus filiales, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI); la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), quienes ayudan a los países en desarrollo a fomentar las inversiones nacionales, mejorar el clima de inversión, y apoyar con una División de Inversión, Tecnología y Fomento de la Empresa, que promueve la comprensión de las inversiones, el desarrollo empresarial y la creación de capacidad tecnológica.

### **Asociatividad Municipal**

De acuerdo con la legislación vigente, dos o más municipalidades pueden asociarse y obtener una personalidad jurídica de derecho privado que persiga fines tales como atender servicios comunes, ejecutar obras de desarrollo local, realizar programas relacionados con turismo, salud, turismo u otros, capacitar al personal y autoridades de los municipios miembros y coordinar acciones con instituciones nacionales e internacionales para perfeccionar el régimen municipal<sup>2</sup>.

En la Región de La Araucanía hay un conjunto de Asociaciones de Municipalidades que responden a definiciones territoriales o a intereses comunes de otra índole. La más antigua es la Asociación de Municipalidades Región de la Araucanía (AMRA), que desde 1997 agrupa a los 32 municipios de la región con el objeto de propiciar intercambio entre los municipios asociados, impulsar acciones conjuntas para elaborar y ejecutar programas y proyectos comunes, proporcionar servicios de asesoría y asistencia técnica a los municipios asociados, dentro del marco de las funciones de las competencias de las municipalidades, elaborar y gestionar programas de capacitación y formación para Alcaldes, Concejales y Funcionarios Municipales, y suscribir convenios con instituciones públicas y/o privadas nacionales y/o extranjeras que incidan en los fines de esta institución.

Otras asociaciones territoriales de la región corresponden a las siguientes:

- La Asociación de Municipalidades Nahuelbuta (AMN), constituida el año 2012, que reúne a los municipios de Traiguén, Lumaco, Purén y Los Sauces.
- La Asociación de Municipalidades de Malleco Norte (AMMN) constituida el año 2012, que reúne a los municipios de Renaico, Angol, Collipulli y Ercilla.

---

<sup>2</sup> Definición publicada por SUBDERE, ver en <http://asociativismo.subdere.gov.cl/registro-unico-asociaciones-municipales>

- La Asociación de Municipios Costa Araucanía, constituida el año 2014, que reúne a los municipios de Imperial, Carahue, Saavedra, Toltén y Teodoro Schmidt.

- La Asociación de Municipalidades Cordilleranas de La Araucanía, constituida el año 2018, que reúne a los municipios de Lonquimay, Curacautín, Lautaro, Vilcún, Cunco y Curarrehue.

Por otro lado se identifican las siguientes asociaciones municipales, que se caracterizan por incorporar no solo a gobiernos locales de la región sino también fuera de ella. Tal es el caso de:

- La Asociación de Municipalidades Turísticas Lacustres (AMTL), constituida desde el año 2015 y en donde participan los municipios de Villarrica, Pucón, Curarrehue pertenecientes a la Región de La Araucanía, además de Panguipulli de la Región de Los Ríos.

- La Asociación de Municipalidades con Alcalde Mapuche, que se constituyó el año 2014 está formada por los municipios de Renaico, Chol Chol, Saavedra, Curarrehue y Lumaco de la Región de La Araucanía, además de Alto Bio Bio, Tirua, Paillaco y Coyhaique, incorporando así a cuatro municipios de tres regiones diferentes a La Araucanía.

### **Taller Municipios**

En conformidad a lo planteado en capítulo de metodología utilizada, se convocó a un taller participativo a funcionarios de DIDECO, SECPLAN y UDEL de una muestra representativa del territorio regional, a objeto de recoger información de los instrumentos municipales y percepciones de estos actores.

El taller se realizó el viernes 16 de noviembre en dependencias de la Universidad Autónoma, sede Temuco, entre las 10:00 y las 13:30 hrs. El programa del taller incluyó un saludo por parte del Director del Estudio, una presentación del proyecto con los alcances de la PNDR y un trabajo en grupos facilitado por profesionales del equipo consultor.

La asistencia a esta actividad estuvo por debajo de las expectativas e incluso de las confirmaciones recibidas. Si bien el grupo de asistentes participó activa y comprometidamente, la representación de las comunas fue más bajo de lo esperado.

Por ello y para efectos del presente informe final, la información de estos actores se complementó con las fichas de registro remitidas a los 32 municipios de la región y además se tomó contacto telefónico con aquellos municipios seleccionados en la muestra que no asistieron a la actividad.

A continuación, se presentan cuatro tablas con los resultados obtenidos de la actividad descrita anteriormente.

Primeramente se presentan las fortalezas, luego las debilidades, seguido de las oportunidades y finalmente las amenazas, relevando que en cada una de ellas se incorpora el ámbito de tributación de la PNDR.

**Tabla N° 26: Fortalezas Gobiernos Locales**

FORTALEZAS	ÁMBITO PNDR
Cobertura (números de instrumentos con capacidad de cubrir el territorio)	Gobernabilidad PNDR
Variedad de instrumentos (cubren necesidades)	Gobernabilidad PNDR
Capital humano a nivel regional (de sus habitantes)	Bienestar Social de la Población
Identidad Regional (potencialidad, marca turística)	Cultura e Identidad
Solidez institucional (instrumentos turismo)	Gobernabilidad PNDR
La expertiz del equipo ejecutor que por años ha ejecutado el programa en la comuna lo que favorece un seguimiento e interacción continúa con las familias beneficiadas.	Gobernabilidad PNDR
Programa es conocido por los agricultores lleva 7 años de ejecución. Atiende a 1632 usuarios (109 comunidades)	Oportunidades Económicas
Están agrupados por territorio en donde hay un equipo de profesionales y técnicos que los atienden en forma integral.	Oportunidades Económicas
Existe recursos disponibles para generar proyectos productivos que mejoran sus sistemas productivos	Oportunidades Económicas
Equipo de trabajo multidisciplinario	Gobernabilidad PNDR
Trabajo en equipo	Gobernabilidad PNDR
Equipo interdisciplinario	Gobernabilidad PNDR
Equipo dinámico	Gobernabilidad PNDR
Equipos ejecutores de programas sociales hacen los diagnósticos	Gobernabilidad PNDR
Programas sociales cuentan con supervisión de equipos municipales	Gobernabilidad PNDR
Apoyo de la autoridad local para fortalecer el trabajo del equipo	Gobernabilidad PNDR
Cobertura de usuarios que no se encuentran en programas de asistencia técnica de INDAP.	Oportunidades Económicas
Asesoría Especializada, es un instrumento atingente para apoyar particularidades.	Oportunidades Económicas
Equipo técnico multidisciplinario.	Gobernabilidad PNDR
Perfeccionamiento a agricultores multirubristas.	Oportunidades Económicas
Sistema propio de gestión y control	Gobernabilidad PNDR
Beneficiados actualizados.	Gobernabilidad PNDR
Entrega de subsidios mensualmente y que son una ayuda importante para las familias (subsidio familiar)	Bienestar Social de la Población
Trabajo en conjunto con FOSIS	Gobernabilidad PNDR
Respaldos de información con bases de datos a nivel de Estado	Gobernabilidad PNDR
Hay redes de apoyo para adultos mayores	Bienestar Social de la Población

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 27: Debilidades Gobiernos Locales**

DEBILIDADES	ÁMBITO PNDR
Déficit hídrico que dificulta desarrollo productivo.	Bienestar Social de la Población
Baja capacidad de inversión de agricultores.	Oportunidades Económicas
Falta de espacio de comercialización	Oportunidades Económicas
Fecha de los concursos no se sabe con anticipación.	Gobernabilidad PNDR
Usuarios con resistencia al cambio o a innovar.	Cultura e Identidad
Grupo de trabajo en promedio supera los 55 años, baja proyección del grupo familiar.	Bienestar Social de la Población
75% de los usuarios son de autoconsumo.	Bienestar Social de la Población
Agricultores con problemas en la tenencia de la tierra	Bienestar Social de la Población
Poca disponibilidad de mano de obra joven	Oportunidades Económicas
Falta de recursos para invertir en innovación agraria.	Oportunidades Económicas
Recursos insuficientes para la gran cantidad de familias demandantes de estos beneficios que van en directa ayuda a mejorar hábitos alimenticios saludables y sustentables de las familias más vulnerables	Bienestar Social de la Población
Cupos limitados	Gobernabilidad PNDR
Bajo presupuesto para lograr un desarrollo económico de los usuarios del programa.	Gobernabilidad PNDR
Bajo presupuesto, sólo para honorarios de extensionistas que brindan asesoría técnica.	Gobernabilidad PNDR
No cuenta con recursos de inversión, sólo se trabaja en base a gestión de recursos externos.	Gobernabilidad PNDR
Alta dispersión de usuarios.	Bienestar Social de la Población
Lógica de trabajo del Estado (instrumentos sectoriales)	Gobernabilidad PNDR
Ausencia de concepto de desarrollo rural	Gobernabilidad PNDR
Sobre diagnóstico	Gobernabilidad PNDR
Programas económicos: evaluados con indicadores ídem (productivistas)	Gobernabilidad PNDR
El aumento de cobertura de instrumentos ha sido a costo de integridad (PDTI)	Gobernabilidad PNDR
Competencia que generan los instrumentos entre los usuarios	Gobernabilidad PNDR
Compiten los servicios con sus instrumentos (ejemplo concurso de marzo)	Gobernabilidad PNDR
Instrumentos no hablan entre ellos	Gobernabilidad PNDR
Planes de gobierno no se ajustan a los planes de una política de desarrollo	Gobernabilidad PNDR
Instrumentos que promueven asistencialismo	Gobernabilidad PNDR
Asistencia de educación cívica del habitante rural	Bienestar Social de la Población

Instrumentos desvinculados de las necesidades del mercado (capacitación – inversión no hay venta/empleos)	Oportunidades Económicas
Rotación de técnicos y regionales	Gobernabilidad PNDR
Ministerios no están condicionados en torno a una PNDR	Gobernabilidad PNDR
No hay compatibilidad entre instrumentos y políticas sociales (social Vs productor económico)	Gobernabilidad PNDR
Brecha digital no considerada en instrumento	Oportunidades Económicas
Políticas y programas son más trabajo y obligaciones para municipalidades (más costo)	Gobernabilidad PNDR
No hay coordinación multinivel de las políticas y programas (nacional-regional-territorios-comunas)	Gobernabilidad PNDR
Transferencia de recursos a municipios no permiten diseño o adaptación	Gobernabilidad PNDR
Muchos Recursos son concursables	Gobernabilidad PNDR
No siempre hay para concursar (profesional)	Gobernabilidad PNDR
Rigidez en requisitos (ejemplo salud, agua-MINVU, SUBDERE-casa)	Gobernabilidad PNDR
No hay gradualidad en exigencias de formalización	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Lenta tramitación de derechos de agua/luz de tierras	Gobernabilidad PNDR
No hay participación ciudadana vinculante en diseño de instrumentos	Gobernabilidad PNDR
Programas e instrumentos no tienen acompañamiento social-productivo	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Desconocimientos de las características y medidas del territorio	Gobernabilidad PNDR
Confunden política de derechos con “proyectos”	Gobernabilidad PNDR
Los instrumentos no consideran los niveles de desarrollo de las iniciativas (FOSIS, SERCOTEC y CORFO)	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Instrumentos no flexibles, restringen las posibilidades de los equipos.	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Los equipos que trabajan en el mundo rural no siempre tienen mirada de desarrollo rural integral – no hay extensionistas	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Municipios concebidos como ente social asistencial (para ciudadano – funcionario)	Gobernabilidad PNDR
No hay política pública que incorpore cambios climáticos	Gobernabilidad PNDR y Sustentabilidad Medio Ambiental
No se considera la cultura/cosmovisión de los usuarios, sus objetivos, ritmos	Gobernabilidad PNDR y Cultura e Identidad
Brechas de genero reconocen el rol y enfoque en agricultura	Gobernabilidad PNDR y Cultura e Identidad
No se considera convenio 169	Gobernabilidad PNDR y Cultura e Identidad

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 28: Oportunidades Gobiernos Locales**

OPORTUNIDADES	ÁMBITO PNDR
Extensa red caminera en la región	Bienestar Social de la Población
Canalización de PNDR (creación) no hay papel	Gobernabilidad PNDR
El PNDR abre espacio para mejora de indicadores	Gobernabilidad PNDR
Plan impulso (acción concreta)	Gobernabilidad PNDR
Despliegue de municipios a nivel territorial	Gobernabilidad PNDR
La asociatividad municipal	Gobernabilidad PNDR
Potencial turístico/cultural Regional Identitario	Oportunidades Económicas
Recurso tierra	Sustentabilidad Medio Ambiental
Portafolio de instrumentos existentes	Gobernabilidad PNDR
Valorización de la ruralidad desde el municipio	Cultura e Identidad
Llega inversión	Oportunidades Económicas
Incorporación mujeres.	Cultura e Identidad

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 29: Amenazas Gobiernos Locales**

AMENAZA	ÁMBITO PNDR
Alta migración campo-ciudad	Bienestar Social de la Población
No se valora socialmente el mundo rural, no es priorizado	Cultura e Identidad
Envejecimiento de la población rural	Bienestar Social de la Población
Operadores Políticos	Gobernabilidad PNDR
Individualismo	Cultura e Identidad
Occidentalización del desarrollo rural	Cultura e Identidad
Mediación de la información (prensa estigmatización)	Gobernabilidad PNDR y Cultura e Identidad
Militarización, polarización	Gobernabilidad PNDR
Ignorancia de cultura y sus códigos	Cultura e Identidad
Centralismo rígido a nivel país/región	Gobernabilidad PNDR
Modelo Forestal, concentración de tierras	Oportunidades Económicas y Sustentabilidad Medio Ambiental
Presión inmobiliaria (parcelas de agrado)	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Loteos irregulares	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Cambio climático (incendios forestales, malas experiencias)	Oportunidades Económicas y Sustentabilidad Medio Ambiental
No hay espacios de ventas para el mundo Rural	Oportunidades Económicas
Aumento de la informalidad (mafia-canastero)	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Universidades no están desplegadas en territorio	Gobernabilidad PNDR

Fuente: Elaboración propia.

La sistematización y análisis de los resultados de las tablas anteriores se abordará en detalle más adelante en el apartado del FODA.

#### **4.3.2 Actores Privados**

Se considerarán actores privados para efectos del estudio, a aquellas entidades privadas que actualmente participan en algún aspecto del desarrollo de los territorios rurales refiriéndose solo a organizaciones de la sociedad civil que teniendo carácter jurídico privado, responden a fines públicos e influyen sobre el desarrollo del mundo rural en los territorios de la región y que potencialmente inciden en su futuro.

Los actores privados abarcan una gran variedad de organizaciones, las que pueden ser clasificadas según el tipo de actores que agrupan (Serrano, 1998):

- ONG y acciones de voluntariado, que incluye fundaciones y corporaciones sin fines de lucro.
- Expresiones asociativas y comunitarias, que incluye organizaciones sociales, sindicatos y otros.
- Las universidades y centros de pensamiento

Para efectos de este estudio se ha puesto el foco en actores privados de las dos primeras clasificaciones.

Entre las ONG se encuentran fundaciones y corporaciones ligadas a distintos grupos de interés tales como iglesias, empresas que canalizan sus acciones de responsabilidad social empresarial, colectivos vinculados a la promoción y defensa de derechos de la población, cuidado del medioambiente, desarrollo local, etc.

Las expresiones asociativas comprenden organizaciones sociales, creadas al alero de los municipios, donde las que predominan en el mundo rural son los comité de pequeños agricultores, juntas de vecinos, clubes deportivos, entre otros.

A continuación se abordan las organizaciones sociales, para luego desarrollar un apartado con los CADA y CAR regionales, atendiendo su especial relevancia como usuarios de MINAGRI y pertenecientes a la sociedad civil, en su rol de dirigentes de pequeños campesinos de la región.

##### **a.- Organizaciones Sociales**

Las organizaciones sociales son actores relevantes a la hora de implementar políticas para el desarrollo, ya sea para canalizar y dar a conocer las demandas de la población, como posibles aliados para desplegar la acción del Estado y sus instituciones.

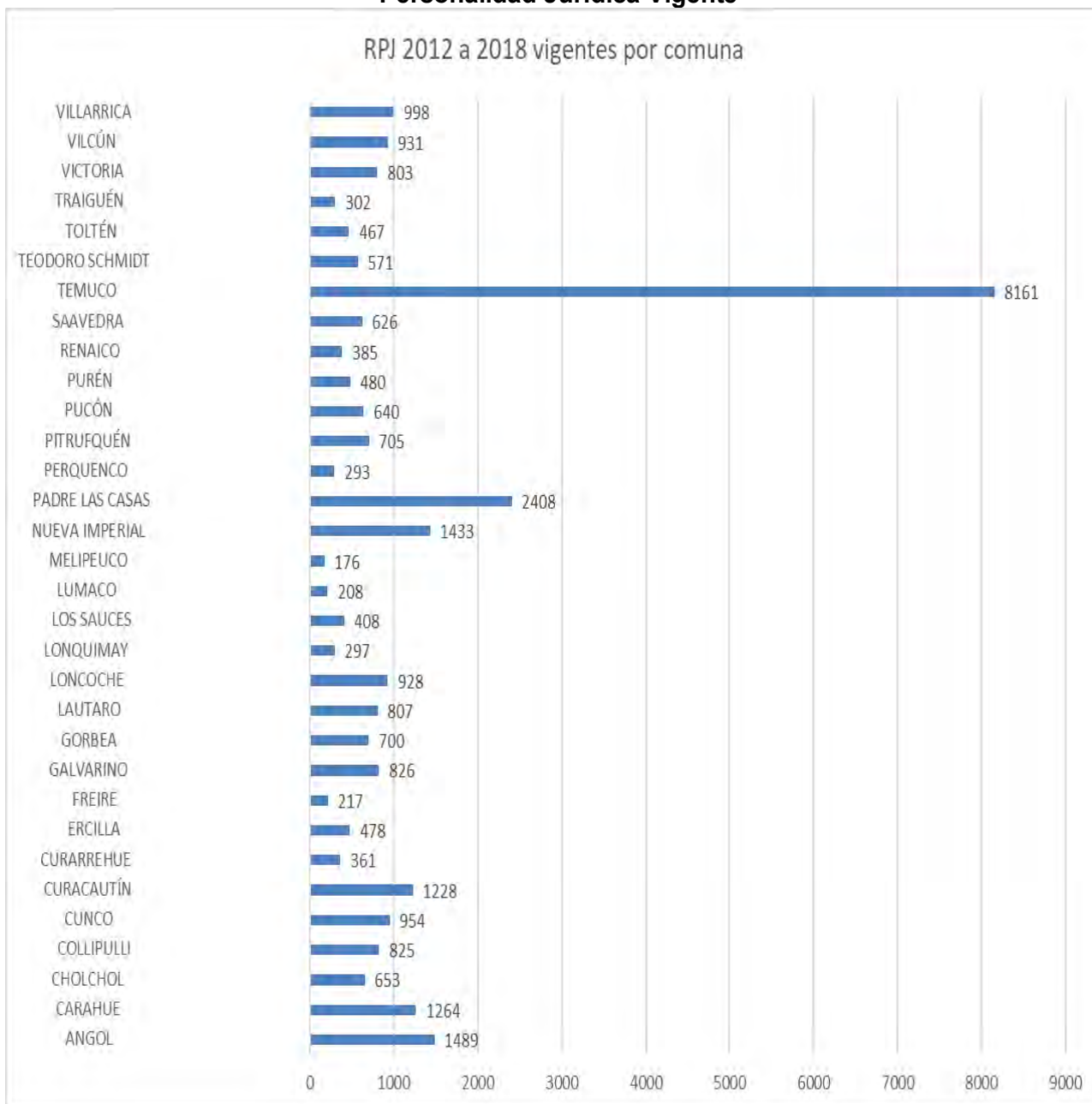
El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo define la asociatividad como toda organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos de ellas que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común (PNUD, 2000).

Se puede relacionar el número de organizaciones sociales de un determinado territorio con el capital social que posee. Considerando lo señalado, se incluye el catastro de las casi 31.500 organizaciones sociales con personalidad jurídica pertenecientes a la Región de La Araucanía.

El gráfico siguiente da cuenta del número de estos actores por cada una de las 32 comunas de la región.



**Figura N° 7: Número de Organizaciones Sociales por Comuna de La Araucanía con Personalidad Jurídica Vigente**

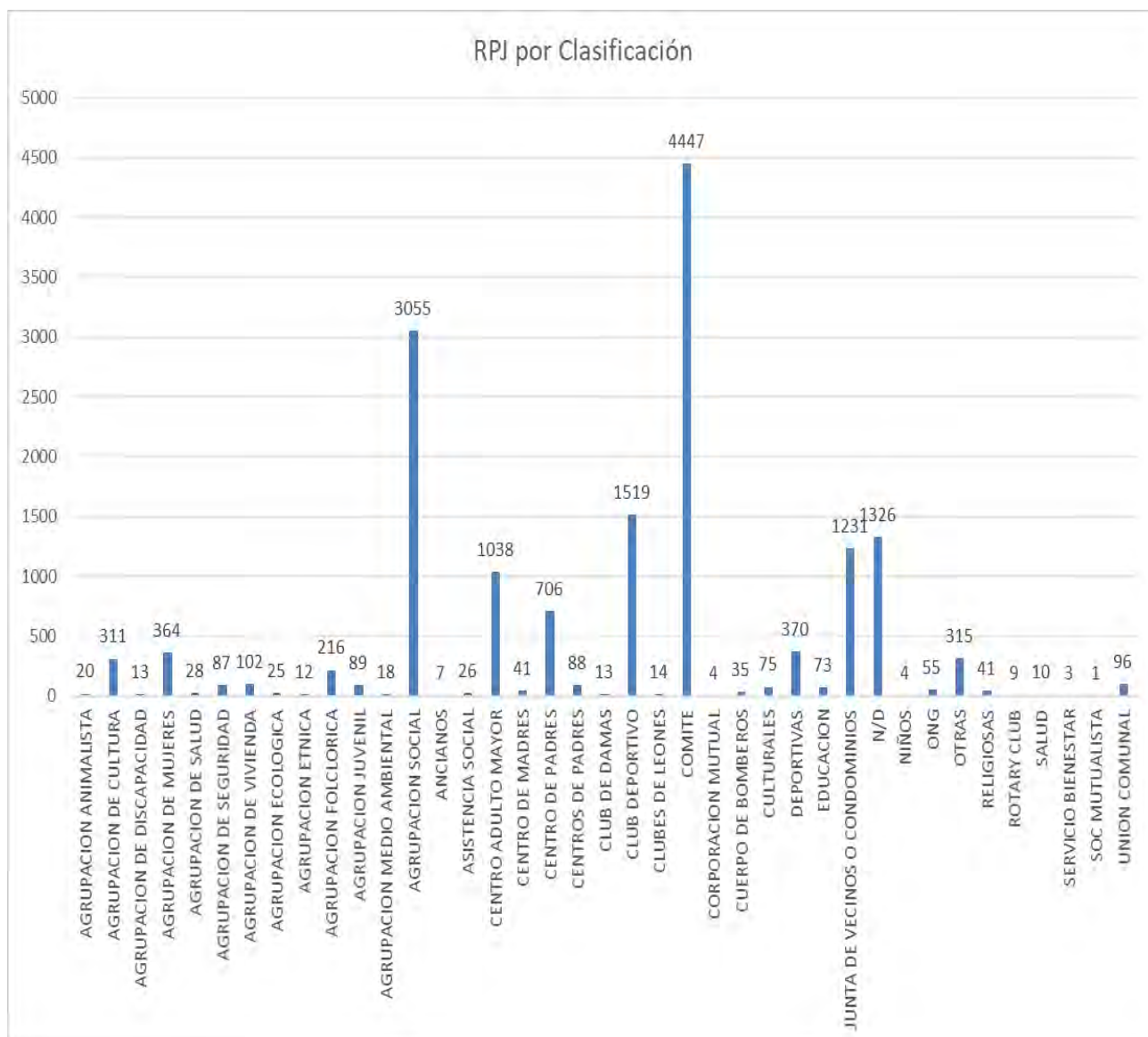


Fuente: Elaboración propia

El gráfico da cuenta cómo las comunas con mayor población tienen una mayor cantidad de organizaciones sociales, aunque llama la atención comunas como Curacautín y Nueva Imperial y Carahue que presenta un alto número de organizaciones sociales con personalidad jurídica vigente en relación a su número de habitantes.

A continuación, se presenta un segundo gráfico con información desagregada por tipo de organización.

**Figura N° 8: Organizaciones Sociales en la Región de La Araucanía con Personalidad Jurídica y clasificadas por Tipo de Organización**



Fuente: Elaboración propia

Según Hawthron (2002), la sociedad civil debe fortalecerse organizacionalmente para que ejerza con plenitud su papel de corresponsable, tanto por su cercanía como por el conocimiento instalado. Por otra parte, es necesario reforzar el componente identitario de la sociedad civil, de manera que se logre: perpetuar esas características propias que la diferencian del Estado (menores niveles de burocracia y jerarquización); mayor sensibilidad (por su proximidad a la población) ante las problemáticas a atender; innovación en las formas de trabajar mediante metodologías diferentes de las utilizadas por el Estado (ejemplo, la incorporación de enfoques comunitarios o no formales de educación), entre otras. Para ello, la esfera pública podría generar instrumentos de financiamiento que permitieran la incorporación flexible de nuevas estrategias de intervención a las políticas públicas de infancia, diferentes y complementarias de las que define el Estado. (Andrade y Arancibia, agosto de 2010)

## **b.- Comité Agencia de Área (CADA) y Consejo Asesor Regional (CAR)**

El Comité Agencia de Área (CADA) es un organismo de carácter consultivo, formado por usuarios de INDAP para asesorar a la Agencia de Área en su gestión. Su función es servir de espacio de intercambio para profundizar la relación entre INDAP y sus usuarios en torno a la estrategia de desarrollo productivo, organizacional y empresarial.

La participación de los campesinos y campesinas en el Comité Agencia de Área (CADA) es fundamental para mejorar la gestión de INDAP, fortalecer canales de información y avanzar en la democratización de nuestro trabajo (INDAP, 2018). El Comité de Agencia de Área, CADA, es una instancia de participación local de carácter:

- Representativo: Es representativo de las organizaciones y pequeños(as) productores(as) agrícolas presentes en el sector de influencia de cada agencia de Área.
- Consultivo: Este comité es consultivo del jefe de Área en temas que considere pertinente recabar la opinión de los usuarios y usuarias.

Por su parte el Consejo Asesor Regional (CAR), se ha constituido en las 15 direcciones regionales y se encuentran plenamente operativos. Cada Consejo Asesor Regional está integrado por: el Secretario Regional Ministerial de Agricultura, el Secretario Regional Ministerial de Desarrollo Social y cinco representantes de las organizaciones de pequeños productores agrícolas y campesinos con personalidad jurídica. El Consejo Regional tiene por función atender las consultas que le formule el Director Regional de INDAP, relativas a las políticas sectoriales para la región y a otras materias que estime conveniente.

El presente apartado, reviste especial importancia por cuanto permitirá complementar la mirada institucional de los organismos del Estado y diferentes gobiernos locales, con la percepción y visión de los usuarios en relación con la materia. En tal contexto, es esperable se produzca un espacio crítico constructivo, atendiendo que los actores involucrados se ven directamente afectados con los objetivos y alcances de los diferentes instrumentos relacionados con la implementación de la PNDR fundamentalmente en materia de oportunidades económicas relacionadas con el agro.

Cabe mencionar a partir de las reuniones técnicas realizadas fue posible obtener información ya sistematizada acerca de las percepciones que tienen integrantes tanto del Comité de Agencia de Área y del Consejo Asesor Regional. Metodológicamente, se consideró pertinente incluir los resultados de estas jornadas de evaluación realizadas por INDAP, en tanto permitió complementar y triangular con la información que se obtuvo del propio proceso de recogida de datos del equipo consultor, a partir del taller realizado con estos actores dirigenciales.

La información que a continuación se presenta es parte de los resultados de 4 jornadas de evaluación regional organizada por el Departamento de Gestión Estratégica, específicamente por la Unidad de Organizaciones del INDAP, dichas actividades fueron realizadas en el mes de junio del presente año. Estas jornadas se ejecutaron en 4 territorios de la región: encuentro en la zona Costa con 32 participantes, en Malleco con 36 participantes, el encuentro Lacustre con 59 participantes y el Valle Central y Cordillera con 52 participantes.

El objetivo fue, mediante una metodología de lluvia de ideas identificar diferentes temáticas y puntos críticos asociadas al funcionamiento de los instrumentos públicos y de la misma gestión de los CAR y CADA. Se incluye este análisis en tanto constituye una dimensión que tributaría de forma directa con algunos ámbitos de la PNDR, además contribuye con información e insumos relevantes para la posterior elaboración del FODA.

A continuación, una síntesis general extraída desde los informes reportados por el Departamento de Gestión Estratégica, Unidad de Organizaciones del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario de la región. Importante señalar que estos resultados en tanto obtenidos a partir de fuentes secundarias se incorporan de manera textual con la finalidad de no alterar ni sesgar el contenido de las respuestas:

### **Síntesis General Taller INDAP – CADAs – CAR, junio de 2018:**

#### **a.- Nudos Críticos Funcionamiento de los CADA:**

- Escasos recursos para desarrollar funciones en el territorio y ejecutar un adecuado Programa de Trabajo
- La normativa impone muchas restricciones a la labor dirigencial y la Institucionalidad (Áreas) no valida su función
- No están de acuerdo en que sean las Organizaciones quienes eligen el CAR
- Plantean que el CAR sea elegido por los CADAS
- No se sienten apoyados ni considerados en muchas Áreas

#### **b.- Nudos críticos Programa PDTI-PRODESAL**

- No cumple las expectativas de los usuarios
- Escasas competencias de los equipos técnicos en rubros emergentes y agroecología
- Recursos insuficientes para inversiones productivas por Unidad Operativa
- Recursos llegan a destiempo, tales como; capital de trabajo, fondo de inversión (FUF) praderas naturales y suplementarias, entre otros recursos, y con bajo presupuesto

#### **c.- Nudos críticos Programa S.I.R.D.S**

- Programa burocrático y complejo en sus exigencias, pero muy valorado por la AFC
- Programa debe ser socializado con dirigentes para tener criterios uniformes en cuanto a las líneas a financiar
- Falta de consultores responsables, eficientes y actualizados en conocimientos (mayor rigurosidad en las evaluaciones)
- Es necesario contar con más recursos SIRDS para la AFC
- Fomentar líneas de labores amigables con el medio ambiente

#### **d.- Nudos críticos Derechos de Agua**

- No hay aguas superficiales disponible para la agricultura y sin agua no hay agricultura
- Necesidades de subsidios para compras de derechos de aguas asociativos y subsidios para pozos profundos asociativos
- No se puede aprovechar las oportunidades del cambio climático
- Preocupación por desconocimiento de los eventuales cambios al Código de Aguas
- Excesiva demora en los procesos de regularización y pocos recursos para regularizar
- Necesidad de mayores recursos para Bono Legal de Aguas

#### **e.- Nudos críticos Riego y drenaje**

- Escasez de Consultores para acceder a llamados a concursos, en algunos territorios
- Se propone generar estrategias para desarrollar concursos en diferentes fechas para movilizar a los Consultores a los distintos territorios

- Se hace necesario contar con más recursos para proyectos de captación de aguas lluvia y acumuladores con subsidio
  - Debe haber más rigurosidad de la institucionalidad en la supervisión de dichos proyectos porque algunos no están bien contruidos por mala selección del lugar y mal terminados
  - Más recursos para riego y capacitación en riego eficiente
- f.- Nudos críticos atención INDAP**
- Se requiere más información de las Áreas sobre instrumentos del INDAP y calendarización conocida de Concursos
  - No todas las Áreas tienen los mismos criterios y se hace necesario homologar
  - La atención no siempre es la mejor por falta de personal, de capacidad, de empatía con los campesinos
  - El Jefe de Área debe tener características sociables y pertinentes a la realidad local
- g.- Nudos críticos defensa recursos naturales**
- Fomentar el modelo Agroecológico como una alternativa a la agricultura tradicional o extractiva
  - Incluir la Agroecología en los programas regulares de INDAP y capacitar a profesionales y usuarios en el tema
  - Más recursos para proteger los humedales de la Costa, al igual que para los Menocos.
- h.- Otras Temáticas relevantes**
- Muchos usuarios no pueden acceder a riego por no tener saneadas sus propiedades
  - Se requiere aumentar recursos para regularizar la tenencia de la tierra y luego el agua
  - Mayores recursos para apoyar la asociatividad y formación de organizaciones de productores
  - El PROGYSO solo dispone de \$ 30.000.000 por año para apoyar el fortalecimiento organizacional, inferior a otras regiones que cuentan con menos usuarios
  - Se sigue observando un fuerte déficit de maquinaria para labores de cultivo y cosecha
  - Fortalecer el apoyo a la diversificación productiva, con recursos para infraestructura, para la obtención de Resoluciones Sanitarias, implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y procesos de Inocuidad Alimentaria.
  - Generar un Plan Nacional de Desarrollo Rural que considere un apoyo integral (salud, educación, caminos, internet, habitabilidad, etc.), sostenido en el tiempo, y que trascienda los Gobiernos.
  - Difundir y potenciar Programa Jóvenes facilitando la compra de tierras y recursos para inversión
  - Preocupa la calidad de agua para bebida de las personas por contaminación de químicos (cáncer gástrico)
  - Que se implemente una oficina de atención permanente en Curarrehue (1200 usuarios) Pequeño y Puerto Domínguez
  - Preocupación por los efectos negativos del cambio climático
  - Molestia con el accionar del SII por presiones y multas a los pequeños agricultores
  - Fortalecer las instancias de Participación Ciudadana de la AFC
  - Mejorar la coordinación de los servicios del Agro y de Fomento Productivo con la AFC

- Los Programas de autoconsumo del INDAP son muy básicos y no responden a los requerimientos de agricultores más avanzados y las Organizaciones de productores
- Que los recursos GORE – INDAP sean más fiscalizados para que no sean mal focalizados por los políticos
- Que los alcaldes utilicen bien sus equipos técnicos y no para hacer política y trabajos para el Municipio
- Que en algún momento la Comisión Agricultura del CORE sesione con los CAR y CADAS
- Mejorar la conectividad tanto en caminos como en el acceso a Internet, vital para hacer negocios
- Potenciar la articulación de la AFC con la agroindustria con una lógica de Comercio Justo
- Más capacitación en Gestión y Liderazgo

Dado que el objetivo del taller anteriormente presentado fue identificar problemáticas y nudos críticos reconocidos por los integrantes de los CAR y CADA regional, fue posible evidenciar principalmente los ejes y objetivos de la PNDR que estarían con mayores dificultades para su cumplimiento. Las fortalezas y ámbitos de facilitación de la PNDR serán obtenidos a partir de las conclusiones que se conseguirán con el taller que se realizará por el equipo consultor en el marco del estudio.

De acuerdo a la información que se presenta en Tabla N° 30 es posible identificar a partir de la percepción de los CAR y CADA que tres serían los principales ámbitos críticos afectados: oportunidades económicas, sustentabilidad y medio ambiente y gobernabilidad. Respecto a los ejes 6 estarían con dificultades para el cumplimiento de sus objetivos: red de oportunidades para el desarrollo económico, capital humano, recurso suelo, sistema hídrico, marco institucional y participación y representación. Ahora bien, dichos ejes estarían a su vez afectando el cumplimiento de 9 objetivos específicos de la PNDR. La siguiente tabla, detalla esta información:

**Tabla N° 30: Ámbitos críticos PNDR**

Ámbito de la PNDR	Ejes de la PNDR	Objetivos
Oportunidades Económicas	Red de Oportunidades para el Desarrollo Económico	Analizar la adecuación de las normas, instrumentos y metodologías de evaluación de inversión pública a las realidades del territorio rural
	Capital Humano	Promover el fortalecimiento de organizaciones mediante intercambio de conocimiento y capacidad de gestión, entre los diferentes actores de la actividad económica Propiciar la capacitación y desarrollo de habilidades para el emprendimiento y la empleabilidad
Sustentabilidad Medio Ambiental	Recurso Suelo	Promover un uso del suelo y subsuelo, que involucre su protección y rehabilitación, reconociendo su valor ecosistémico.

	El Sistema Hídrico	Fortalecer organizaciones de usuarios, mejorando su gestión para la distribución y control de caudales, incentivando la regularización de los derechos de agua
		Fomentar la gestión integral de los recursos hídricos a través de instrumentos normativos y de planificación e inversión priorizando el acceso al consumo humano
Gobernabilidad	Marco Institucional	Propender a la armonización y adecuación de la normativa que posibilita e incide en la generación y desarrollo de las actividades económicas, sociales y ambientales"
	Participación y Representación	Propender al fortalecimiento de las organizaciones sociales y gremiales.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, los integrantes de CAR y CADA amparados por INDAP se articulan como parte de sus funciones en torno al eje oportunidades económicas, es posible evidenciar, a partir de esto resultados, la lógica sistémica al interior de los componentes de la PNDR. En este caso, las oportunidades económicas, se transforman en un articulador con los ejes de sustentabilidad y medio ambiente y el de gobernabilidad, lo que puede ayudar o no a movilizar el cumplimiento de los otros objetivos.

### **Taller Equipo Consultor – CADAs – CAR, diciembre de 2018**

En conformidad a lo planteado en capítulo de metodología utilizada, se convocó a un taller participativo a dirigentes campesinos del CAR y los CADA de la región, a objeto de recoger información relacionada con las percepciones de estos actores. Se les contactó telefónicamente y envió correos electrónicos, junto a la posibilidad de reforzar la invitación de forma presencial en un Taller Ampliado previo organizado por INDAP.

El taller se realizó el viernes 07 de diciembre en dependencias de la Universidad Autónoma, sede Temuco, entre las 11:00 y las 13:30 hrs. El programa del taller incluyó un saludo por parte del Director del Estudio, una presentación del proyecto con los alcances de la PNDR y finalmente se desarrolló un trabajo participativo grupal facilitado por profesionales del equipo consultor.

En esta actividad se contó con la participación de representantes de los CADA y CAR. No obstante, la asistencia (6 de 27 convocados) estuvo por debajo del interés manifestado por estos actores e incluso, de las confirmaciones recibidas. A pesar de aquello, la jornada fue muy enriquecedora, considerando que el grupo de asistentes participó activa y comprometidamente en la actividad, aportando antecedentes y opiniones importantes para el estudio.

A continuación, se presentan cuatro tablas con los resultados obtenidos de la actividad descrita anteriormente. Primeramente se presentan las fortalezas, luego las debilidades, seguido de las oportunidades y finalmente las amenazas, relevando que en cada una de ellas se incorpora el ámbito de tributación de la PNDR.

**Tabla N° 31: Fortalezas CADA(s) y CAR**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ÁMBITO PNDR</b>
Asesoría técnica (buena guía no impone)	Gobernabilidad PNDR
Instrumentos buenos	Oportunidades Económicas
INDAP	Gobernabilidad PNDR
Programa PDTI (no siempre se aplica bien)	Oportunidades Económicas
Municipios trabaja de forma honesta	Gobernabilidad PNDR
Hay estructura de participación CAR, CADA	Gobernabilidad PNDR
Se ha flexibilizar requisitos para acceso a vivienda (títulos de dominio)	Bienestar Social de la Población
Viviendas más grandes y con mejor equipamiento	Bienestar Social de la Población
Fundaciones que hacen educación ambiental y cultural con niños menores	Bienestar Social de la Población
Infraestructura de salud ha mejorado	Bienestar Social de la Población
Hay presencia dental/ofthalmológica (Cunco)	Bienestar Social de la Población

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 32: Debilidades CADA(s) y CAR**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ÁMBITO PNDR</b>
Programa burocrático y complejo en sus exigencias, pero muy valorado por la AFC	Gobernabilidad PNDR
Programa debe ser socializado con dirigentes para tener criterios uniformes en cuanto a las líneas a financiar	Gobernabilidad PNDR
Falta de consultores responsables, eficientes y actualizados en conocimientos (mayor rigurosidad en las evaluaciones)	Gobernabilidad PNDR
Es necesario contar con más recursos SIRDS para la AFC	Oportunidades Económicas
Fomentar líneas de labores amigables con el medio ambiente	Sustentabilidad Medio Ambiental
No hay aguas superficiales disponible para la agricultura y sin agua no hay agricultura	Sustentabilidad Medio Ambiental
Necesidades de subsidios para compras de derechos de aguas asociativos y subsidios para pozos profundos asociativos	Oportunidades Económicas
No se puede aprovechar las oportunidades del cambio climático	Oportunidades Económicas
Preocupación por desconocimiento de los eventuales cambios al Código de Aguas	Gobernabilidad PNDR
Excesiva demora en los procesos de regularización y pocos recursos para regularizar	Gobernabilidad PNDR



Necesidad de mayores recursos para Bono Legal de Aguas	Oportunidades Económicas
Escasez de Consultores para acceder a llamados a concursos, particularmente en algunos territorios	Oportunidades Económicas
Se propone generar estrategias para desarrollar concursos en diferentes fechas para movilizar a los Consultores a los distintos territorios	Oportunidades Económicas
Se hace necesario contar con más recursos para proyectos de captación de aguas lluvia y acumuladores con subsidio	Sustentabilidad Medio Ambiental
Debe haber más rigurosidad de la institucionalidad en la supervisión de dichos proyectos porque algunos no están bien construidos por mala selección del lugar y mal terminados	Gobernabilidad PNDR
Más recursos para riego y capacitación en riego eficiente	Oportunidades Económicas
Se requiere más información de las Áreas sobre instrumentos del INDAP y calendarización conocida de Concursos	Gobernabilidad PNDR
No todas las Áreas tienen los mismos criterios y se hace necesario homologar	Gobernabilidad PNDR
La atención no siempre es la mejor por falta de personal, de capacidad, de empatía con los campesinos	Gobernabilidad PNDR
El Jefe de Área debe tener características sociables y pertinentes a la realidad local	Gobernabilidad PNDR
Fomentar el modelo Agroecológico como una alternativa a la agricultura tradicional o extractiva	Oportunidades Económicas y Sustentabilidad Medio Ambiental
Incluir la Agroecología en los programas regulares de INDAP y capacitar a profesionales y usuarios en el tema	Gobernabilidad PNDR, Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades Económicas
Más recursos para proteger los humedales de la Costa, al igual que para los Menocos.	Sustentabilidad Medio Ambiental
Muchos usuarios no pueden acceder a riego por no tener saneadas sus propiedades	Oportunidades Económicas
Se requiere aumentar recursos para regularizar la tenencia de la tierra y luego el agua	Oportunidades Económicas
Mayores recursos para apoyar la asociatividad y formación de organizaciones de productores	Oportunidades Económicas
El PROGYSO solo dispone de \$ 30.000.000 por año para apoyar el fortalecimiento organizacional, inferior a otras regiones que cuentan con menos usuarios	Gobernabilidad PNDR
Se sigue observando un fuerte déficit de maquinaria para labores de cultivo y cosecha	Oportunidades Económicas
Fortalecer el apoyo a la diversificación productiva, con recursos para infraestructura, para la obtención de Resoluciones Sanitarias, implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y procesos de Inocuidad Alimentaria.	Oportunidades Económicas
Generar un Plan Nacional de Desarrollo Rural que considere un apoyo integral (salud, educación, caminos,	Gobernabilidad PNDR

internet, habitabilidad, etc.), sostenido en el tiempo, y que trascienda los Gobiernos.	
Difundir y potenciar Programa Jóvenes facilitando la compra de tierras y recursos para inversión	Oportunidades Económicas
Preocupa la calidad de agua para bebida de las personas por contaminación de químicos (cáncer gástrico)	Sustentabilidad Medio Ambiental
Que se implemente una oficina de atención permanente en Curarrehue (1200 usuarios) Pequeño y Puerto Domínguez	Gobernabilidad PNDR
Preocupación por los efectos negativos del cambio climático	Oportunidades Económicas
Molestia con el accionar del SII por presiones y multas a los pequeños agricultores	Gobernabilidad PNDR
Fortalecer las instancias de Participación Ciudadana de la AFC	Gobernabilidad PNDR
Mejorar la coordinación de los servicios del Agro y de Fomento Productivo con la AFC	Gobernabilidad PNDR
Los Programas de autoconsumo del INDAP son muy básicos y no responden a los requerimientos de agricultores más avanzados y las Organizaciones de productores	Oportunidades Económicas
Que los recursos GORE – INDAP sean más fiscalizados para que no sean mal focalizados por los políticos	Gobernabilidad PNDR
Que los Alcaldes utilicen bien sus equipos técnicos y no para hacer política y trabajos para el Municipio	Gobernabilidad PNDR
Que en algún momento la Comisión Agricultura del CORE sesione con los CAR y CADAS	Gobernabilidad PNDR
Mejorar la conectividad tanto en caminos como en el acceso a Internet, vital para hacer negocios	Bienestar Social de la Población
Potenciar la articulación de la AFC con la agroindustria con una lógica de Comercio Justo	Oportunidades Económicas
Más capacitación en Gestión y Liderazgo	Oportunidades Económicas
Brecha en servicios de salud entre público y privado	Bienestar Social de la Población y Gobernabilidad PNDR
No hay análisis de calidad de agua permanente (debería ser dos veces al año)	Bienestar Social de la Población y Sustentabilidad Medio Ambiental
Alimentación que reciben los niños en escuelas poco saludable (envasado, industrializada, procesada) y en general de toda la población	Bienestar Social de la Población
Diferencias de presupuesto para PDTI-PRODESAL	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Basura en sectores rurales: Comportamiento de las personas (cultural)	Bienestar Social de la Población
Basura de la ciudad en mundo rural	Sustentabilidad Medio Ambiental
Falta “policía rural” que entienda de problemas del mundo rural	Bienestar Social de la Población
Facilidades para disponer barreras no hay (costo de retiro e ingreso a vertederos)	Sustentabilidad Medio Ambiental

Falta más trabajo con CONAF para prevención de incendios	Sustentabilidad Medio Ambiental
Falta educación cívica derechos y deberes	Bienestar Social de la Población
Recomendaciones de salud poco particulares ( no alcanza para comprar lo que recomiendan)	Bienestar Social de la Población
Dotación profesional insuficiente y con poca vocación, Dres. Extranjeros dejan de ir porque no tienen acreditación permanente)	Bienestar Social de la Población y Gobernabilidad PNDR
Falta ronda oculista/dental (Toltén)	Bienestar Social de la Población
Educación solo occidental no incorpora dimensión de relación c/naturaleza c/otro	Bienestar Social de la Población y Cultura e Identidad
Brecha entre educación pública y privado + mano de obra barata (déficit de oportunidades)	Bienestar Social de la Población
Educación como derecho no bien de consumo	Bienestar Social de la Población y Gobernabilidad PNDR
Falta caminos (sin tag) mal funcionamiento de los globales (conservación)	Bienestar Social de la Población
Cambio en sistema de representatividad debilita CAR	Gobernabilidad PNDR
Abrir en INIA (y otras entidades investigaciones)	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
No hay investigación de temas que importan a la pequeña agricultura	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Inadecuada temporalidad de los programas de vivienda en construcción en invierno	Bienestar Social de la Población
Los adultos mayores rurales no son priorizados por la municipalidad. Toltén	Bienestar Social de la Población
Problemas con servicios energía eléctrica, voltaje y cortes de luz	Bienestar Social de la Población
Mala focalización	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Muchas consultas y pocos resultados	Gobernabilidad PNDR
Capital de inversión no da para renta (montos muy bajos)	Oportunidades Económicas
Mesas de coordinación no funcionan (entre servicios) aunque tienen ese mandato (INDAP)	Gobernabilidad PNDR
Programas definidos por equipo técnicos (rígidos), voluntad y/o conocimientos (imposición)	Gobernabilidad PNDR
Plazo contratos profesionales, técnicos PDTI (anual) sistema de contratación de profesionales	Gobernabilidad PNDR
Definir asesoría técnica para la comercialización	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Demora en la entrega de recursos (burocracia), sincronía entre tiempos agrícolas y burocracia, destiempo	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Sentido-oportunidad	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Falta incorporar ciencia y tecnología	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Falta tramitación en línea	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas

Relación de las personas con naturaleza (equilibrio)	Bienestar Social de la Población y Cultura e Identidad
No se hace buena rotación/combinación de cultivos “que me van a enseñar a mí” de parte de los agricultores	Oportunidades Económicas
Exigencias de la resolución sanitaria fuera del alcance de Agricultores	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 33: Oportunidades CADA(s) y CAR**

OPORTUNIDADES	ÁMBITO PNDR
Apoyar iniciativas de emprendimiento (desde los agricultores)	Oportunidades Económicas
Crear interrelaciones entre PRODESAL Y PDTI	Gobernabilidad PNDR
Agregar valor a la producción	Oportunidades Económicas
Incorporar ciencia y tecnología	Oportunidades Económicas
Hay información disponible (cambio climático)	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Nuevos rubros posibles (cambio climático)	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Generar derechos nuevos de agua de aquellos que no utiliza	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Turismo como actividad complementaria	Oportunidades Económicas
Seguimiento a los programas	Gobernabilidad PNDR
Energías renovables (geotermia, salud, marítimo, producción y acceder para el consumo)	Oportunidades Económicas y Sustentabilidad Medio Ambiental
Puerto	Oportunidades Económicas
Rol de agricultura familiar campesina	Oportunidades Económicas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 34: Amenazas CADA(s) y CAR**

AMENAZA	ÁMBITO PNDR
Forestales afectan accesos, disponibilidad de agua, fumigan y contaminan	Bienestar Social de la Población
Falta de agua	Oportunidades Económicas y Sustentabilidad Medio Ambiental
Sistema de derechos de agua	Gobernabilidad PNDR, Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades Económicas

Parcelas de agrado traen competencia por agua	Gobernabilidad PNDR, Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades Económicas
Parcelas de agrado traen perros que atacan ovinos y aves	Gobernabilidad PNDR, Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades Económicas
Animales exóticos y nativos desplazados: HURON – PUMA – ZORRO, Chaqueta amarilla/codomices, etc.	Gobernabilidad PNDR, Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades Económicas
Efecto negativos de celulosa en la agricultura y en las relaciones entre comunidades	Gobernabilidad PNDR, Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades Económicas
Efecto negativos de aeropuerto en la agricultura y en las relaciones entre comunidades	Gobernabilidad PNDR, Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades Económicas
Falta de oportunidades de trabajo/ingreso en el mundo rural	Bienestar Social de la Población y Oportunidades Económicas
Disposiciones comunales que impiden a los agricultores vender en Temuco	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Propiedad de material genético por parte de transnacionales	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas
Empresas que no tributan en el territorio	Gobernabilidad PNDR y Oportunidades Económicas

Fuente: Elaboración propia.

La sistematización y análisis de los resultados de las tablas anteriores se abordará en detalle en el apartado siguiente correspondiente al FODA.

Finalmente, el mismo estudio de la OCDE citado anteriormente, señala que sería recomendable que hubiera mayor colaboración público-privado y mayor participación de las instituciones civiles (por ejemplo, universidades) en la planificación regional. Dada la orientación del país a la economía de mercado y el importante rol que tienen los actores privados en la prestación de algunos servicios como infraestructura, la planificación del desarrollo económico parece estar en gran medida concebida como algo que debe ser llevado a cabo exclusivamente mediante una política gubernamental más que a través de una colaboración con el sector privado. Se podría tener una base de conocimiento más amplia de las diferentes potencialidades y desafíos de las áreas rurales en la región si se invitara a participar en el proceso de planificación al sector privado (por ejemplo, representantes de las principales asociaciones profesionales de la región, de las pequeñas y medianas empresas o de las universidades regionales). A su vez, esto podría ayudar a traducir los lineamientos generales de las estrategias en acciones e iniciativas concretas con la participación del sector privado.

### **c. Universidades**

Las instituciones de educación superior se reconocen como otro actor clave en el escenario regional como formadores de futuros profesionales y técnicos. Dentro de estas, las Universidades tienen también la misión de producir conocimiento que contribuya al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

De acuerdo con los antecedentes proporcionados por el Consejo Nacional de Educación (CNE) para el año 2017<sup>3</sup>, en la región de La Araucanía hay 23 instituciones de educación superior con un total de 56.343 estudiantes. De este total son siete las Universidades y tienen presencia en 5 comunas de la región, aunque el 94,3% de los alumnos estudian en la ciudad de Temuco.

Las Universidades que son o están presentes en La Araucanía son las siguientes:

- Universidad de La Frontera, con presencia en Temuco y sedes en Pucón y Angol.
- Universidad Católica de Temuco.
- Universidad Arturo Prat, sede Victoria.
- Universidad Autónoma de Chile, sede Temuco.
- Universidad Mayor, sede Temuco.
- Universidad Santo Tomás, sede Temuco.
- Universidad de Aconcagua, sede Temuco (no acreditada)
- Universidad de La República, sede Temuco (no acreditada)
- Pontificia Universidad Católica de Chile, campus Villarrica.

En relación con la PNDR, las universidades de la región se convierten en actores a través de su participación en iniciativas financiadas por el Estado a través de fondos para investigación científica, aplicada y transferencia de conocimiento tales como los programas y proyectos de CONICYT, CORFO, FIA. En este sentido más que programas o instrumentos propios se convierten en ejecutores de programas del Estado, muchas veces en competencia con empresas consultoras u otras instancias de la sociedad civil.

Otro vínculo con el mundo rural, se da a través de acciones de Vinculación con el Medio, donde un ejemplo relevante es la atención en salud de la población rural, a modo de campos clínicos, los que operan a través de convenios con las municipalidades.

Desde la mirada de la gobernanza, se destaca la participación de Universidades en instancias consultivas convocadas por el gobierno a través de sus ministerios como por ejemplo el Comité Operativo Regional por la Biodiversidad convocado por el Ministerio del Medio Ambiente, la Mesa por el cambio Climático, que convoca en Ministerio de Energía, el Consejo Regional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio entre otros.

En este sentido como actor regional, se reconoce el potencial aporte de las Universidades para la implementación de la PNDR tanto como formadoras de capital humano, productoras de conocimiento relevante y en su vinculación con la realidad rural regional prestando servicios que al mismo tiempo enriquezcan la educación de sus estudiantes. No obstante en la actualidad no existe una articulación entre las Universidades, el Estado y la sociedad civil, que permita definir prioridades y coordinar acciones de manera de verificar un aporte efectivo y eficiente por parte de las Instituciones de Educación Superior con el desarrollo rural de La Araucanía, por ello como equipo consultor no las ha incorporado como actor para consultar en forma directa.

---

<sup>3</sup> Información publicada en "INFORME REGIONAL INDICES TENDENCIAS REGIÓN DE LA ARAUCANÍA" y disponible en [https://www.cned.cl/sites/default/files/informeregional\\_laaraucania.pdf](https://www.cned.cl/sites/default/files/informeregional_laaraucania.pdf)

#### **4.4 Territorio y Proyectos de Inversión**

El marco territorial e institucional de Chile tiene un sistema de gobierno de tres niveles: regiones, provincias y municipalidades o gobiernos locales. La autoridad administrativa a nivel regional está encabezada por un Intendente. Cada provincia está encabezada por un Gobernador. Y la administración local está a cargo de las municipalidades, a cuya cabeza se encuentra un Alcalde y en las que existe un Concejo Municipal con funciones regulatorias, de supervisión y toma de decisiones.

Los enfoques teóricos que incorporan en forma explícita la dimensión espacial y/o territorial para la interpretación de los procesos de desarrollo están incidiendo, tanto en el discurso como en la literatura especializada de las últimas décadas. En este sentido, comienzan a cobrar fuerza algunos enfoques emergentes, donde aparecen relacionados el territorio, las redes sociales y las variables económicas que permiten entender la lógica de los procesos de cambio.

Una definición que resume adecuadamente la esencia de territorio es la contenida en los lineamientos de política de ordenamiento del territorio de Colombia (Ministerio del Medio Ambiente, 1998): El territorio, para efectos de los procesos de desarrollo, es el escenario físico y ambiental en el cual toman forma y dinámica y convergen dichos procesos. El territorio se constituye así en el elemento integrador y estructurante de los objetivos y políticas públicas, al igual que de la acción y gestión que sobre él ejercen los actores sociales y económicos, quienes con sus dinámicas configuran y reconfiguran los espacios geográficos de la nación. El territorio es, más que un mero receptáculo o soporte físico de las actividades sociales, económicas y culturales del hombre, una construcción social e histórica, resultado de las relaciones sociales que se expresan en diversas formas de uso, ocupación, apropiación y distribución del territorio.

El territorio es el espacio delimitado por los grupos humanos en términos políticos y administrativos; refiere a las formas de organización de los pueblos y sus gobiernos, sean estos regionales, provinciales o comunales, incluye el suelo, el subsuelo, el espacio aéreo, el río, mar, valle o cordillera. Se reconoce por sus límites políticos y puede ser el municipio, la provincia, la región o el país, entre otros. Lleva implícito las nociones de apropiación, ejercicio del dominio y control de una porción de la superficie terrestre, pero también contiene las ideas de pertenencia y de proyectos que una sociedad desarrolla en un espacio dado.

El arraigo territorial juega un rol central en el desarrollo de la ruralidad y por supuesto en el perfilamiento de un ecosistema rural. La identidad social, costumbres y tradiciones operan como estímulo y guía del desarrollo rural, así como fuente de activos, por cuanto los recursos y habilidades provienen del territorio y su gente. La comunidad es una organización conectada al territorio. Y la relevancia del arraigo territorial y su set de recursos culturales van más allá de una conexión emocional e incluso mística con raíces y tradiciones.

Esto, junto a los recursos naturales, materiales y culturales constituyen el “capital rural”. En la práctica, todos los activos de capital rural son una combinación de tres elementos naturales, construidos y sociales, sean estos tangibles o percibidos. Los elementos constitutivos de capital rural son: paisaje, fauna y flora, biodiversidad, geología y suelo, aire, setos (barreras de arbustos o cercado de árboles), edificios agrícolas, asentamientos rurales, características históricas, pistas, senderos, vías de acceso, caminos, arroyos, ríos, lagos, lagunas, aguas, bosques, costumbres locales, lengua, vestimenta, comidas, artesanía, formas de vida, entre otros. Este sello único de destino, dado por el capital rural, actúa como mecanismos de atracción de clientes y también otorga legitimidad colectiva.

Lo anterior, explica en parte la importancia de atraer gente (clientes) al pueblo (comunidad), más que salir con productos a otros mercados. Por tanto, la mantención de identidad y de ruralidad se transforma en un elemento relevante para el desarrollo local, lo cual va más allá de lo que un negocio de artesanías o comida típica pueda contribuir a la economía local. En este sentido, el emprendedor pasa a cumplir un rol de liderazgo en desarrollo territorial y por tanto un actor social (no solo comercial) relevante.

La inversión es clave y detonante en un territorio para el desarrollo de las personas que viven en sectores de ruralidad. Este escenario denominado territorio es un área que incluye sus tierras, aguas y espacio aéreo, poseída ya sea por una persona física o jurídica, sea una organización, una institución o un estado. Desde la perspectiva social se entiende por territorio la unión de un sentido o significado con un lugar determinado, cuya definición es validada por una comunidad.

El modelo de Gestión Territorial de la región de La Araucanía según la Estrategia Regional de Desarrollo 2010 - 2022 (ERD), se basa en la subdivisión geográfica del territorio regional, compuesto actualmente por solo dos provincias, dividido administrativamente en treinta y dos comunas, cuya zonificación las agrupa en ocho territorios de planificación que son los siguientes:

**Tabla N° 35: Territorios de Planificación, Región de la Araucanía**

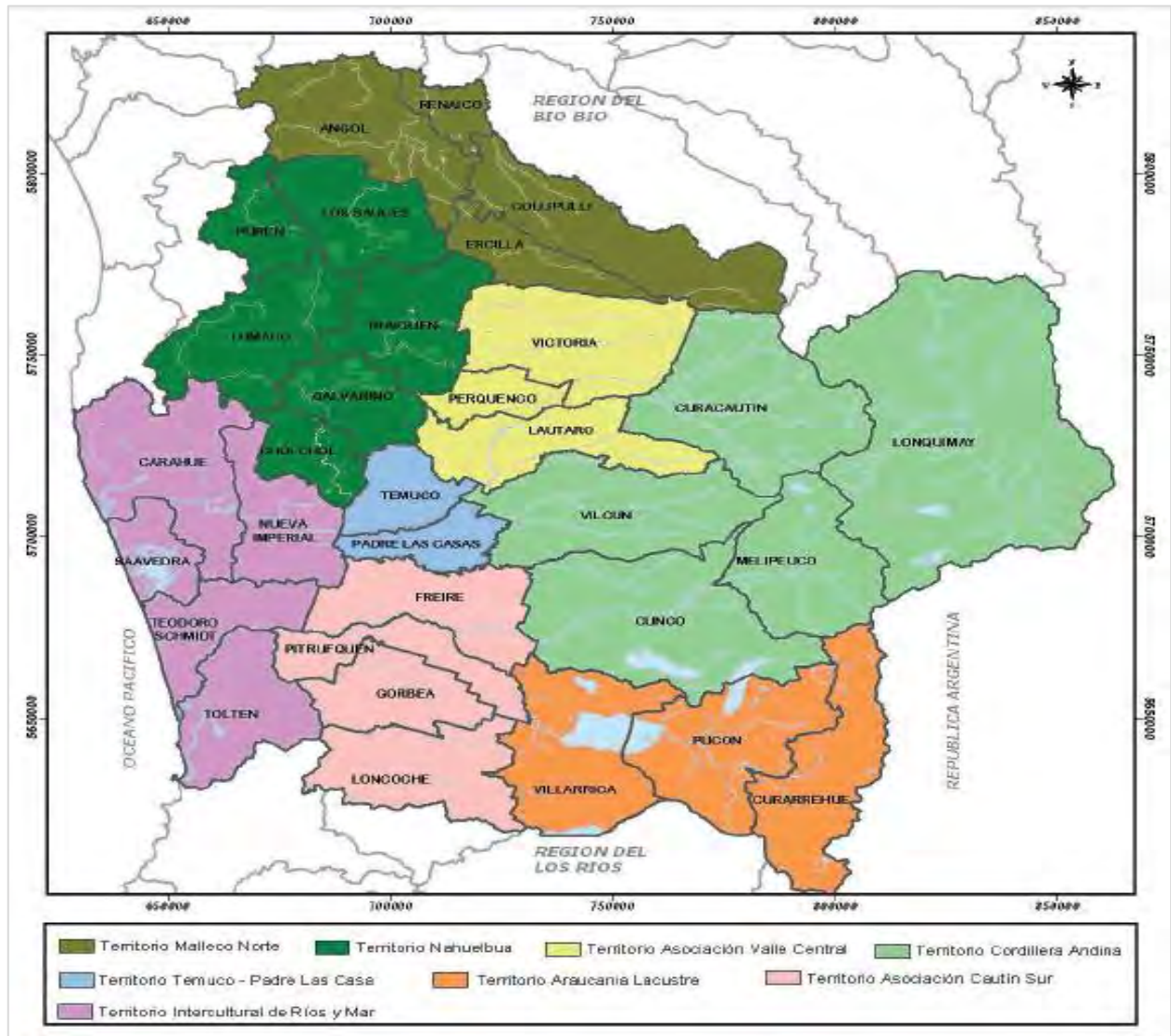
N°	TERRITORIOS DE PLANIFICACIÓN	COMUNAS
1	Malleco Norte	Renaico, Ercilla, Collipulli, Angol
2	Nahuelbuta	Traiguén, Purén, Lumaco, Los Sauces, Galvarino, Chol Chol
3	Intercultural de Ríos y Mar	Toltén, Teodoro Schmidt, Saavedra, Nueva Imperial, Carahue
4	Asociación Cautín Sur	Pitrufquén, Loncoche, Gorbea, Freire
5	Temuco – Padre Las Casas	Temuco y Padre las Casas
6	Asociación Valle Central	Victoria, Perquenco, Lautaro
7	Araucanía Lacustre	Villarrica, Pucón, Curarrehue
8	Cordillera Andina	Vilcún, Melipeuco, Lonquimay, Curacautín, Cunco

Fuente: Estrategia Regional de Desarrollo, Región de La Araucanía 2010 - 2022.

En la figura siguiente se representa geográficamente los ocho territorios de planificación de la tabla anterior, a objeto apreciar su localización respecto del territorio regional en su conjunto.



**Figura 9: Territorios de Planificación, Región de la Araucanía**



Fuente: DIPLADER, Gobierno Regional de La Araucanía.

El modelo de Gestión Territorial se constituye en una apuesta de zonificación, que se caracteriza por utilizar y articular entramadamente los ejes temáticos abordados en el diagnóstico y la intervención: Derechos Sociales y Cohesión Social, Desarrollo Económico y Competitividad, Desarrollo Físico, Ambiental y Uso del Suelo, Redes Urbanas, Conectividad e Infraestructura, Desarrollo Científico Tecnológico e Innovación e Institucionalidad, Descentralización y Financiamiento.

Este modelo de gestión adopta el enfoque de desarrollo territorial para entender la inserción y competitividad regional en un mundo globalizado. En éste, la zonificación conformada por los ocho territorios requieren diferenciación de sus mejores modelos de gestión, de articulación pública y privada y de políticas de innovación y competitividad que den cuenta de la diferenciación geográfica, multicultural y de emprendimientos empresariales.

Cada uno de estos tiene sus propias características y particularidades identitarias, lo que hace pertinente realizar una breve descripción de cada uno de ellos.

En consecuencia, a continuación se presenta la caracterización y su diagnóstico asociado, según lo señalado por la ERD 2010 – 2022 de la región recogiendo la participación ciudadana de cada uno de los ocho territorios.

Complementariamente, cabe relevar que los proyectos de inversión pública, dan cuenta cuáles son los focos de inversión priorizados por las comunas, para qué proyectos de infraestructura están destinando recursos, ya sea provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) del GORE, de fondos sectoriales o de recursos propios municipales.

En tal contexto y para efectos de enriquecer el estudio, se incorpora la totalidad de proyectos que en el Banco Integrado de Proyectos (BIP) de la región que se encuentran a la fecha de este estudio con Recomendación Satisfactoria (RS)<sup>4</sup> por parte del Ministerio de Desarrollo Social (MDS) para los Procesos Presupuestarios 2018-2019 y distribuidos por cada uno de los territorios de planificación.

Dichos gráficos, incorporan el número de proyectos por sector de inversión en la condición antes señalada, por cada comuna del territorio.

## **1. Territorio Malleco Norte: Comunas de Angol, Renaico, Collipulli y Ercilla**

Este territorio presenta problemas y riesgos (Diagnóstico 2008) a situaciones como el decrecimiento progresivo de la población rural, contraste en la composición étnica del territorio. También destacan el déficit de agua para consumo humano y riego, falta de acceso y aplicación de tecnologías de riego, expansión de forestación exótica en suelos aptos para cultivos agrícolas y terrenos con susceptibilidad de ser usados por empresas forestales, presencia de un alto riesgo antrópico con consecuencias de erosión, y contaminación de napas freáticas por falta de saneamiento básico en el ámbito rural. Destaca en el territorio la vocación frutícola, la cual ha tenido un importante desarrollo en la última década que está ligada a las condiciones climáticas y a la disponibilidad de terrenos aptos para el desarrollo de estas actividades. Asociado a lo anterior, existe un importante número de empresas agroindustriales que han impactado en forma positiva la absorción de mano de obra local.

En el ámbito económico los actores tienen una percepción negativa respecto a la oferta de empleo asociado a una escasa diversificación en el sector industrial y la baja inversión extranjera.

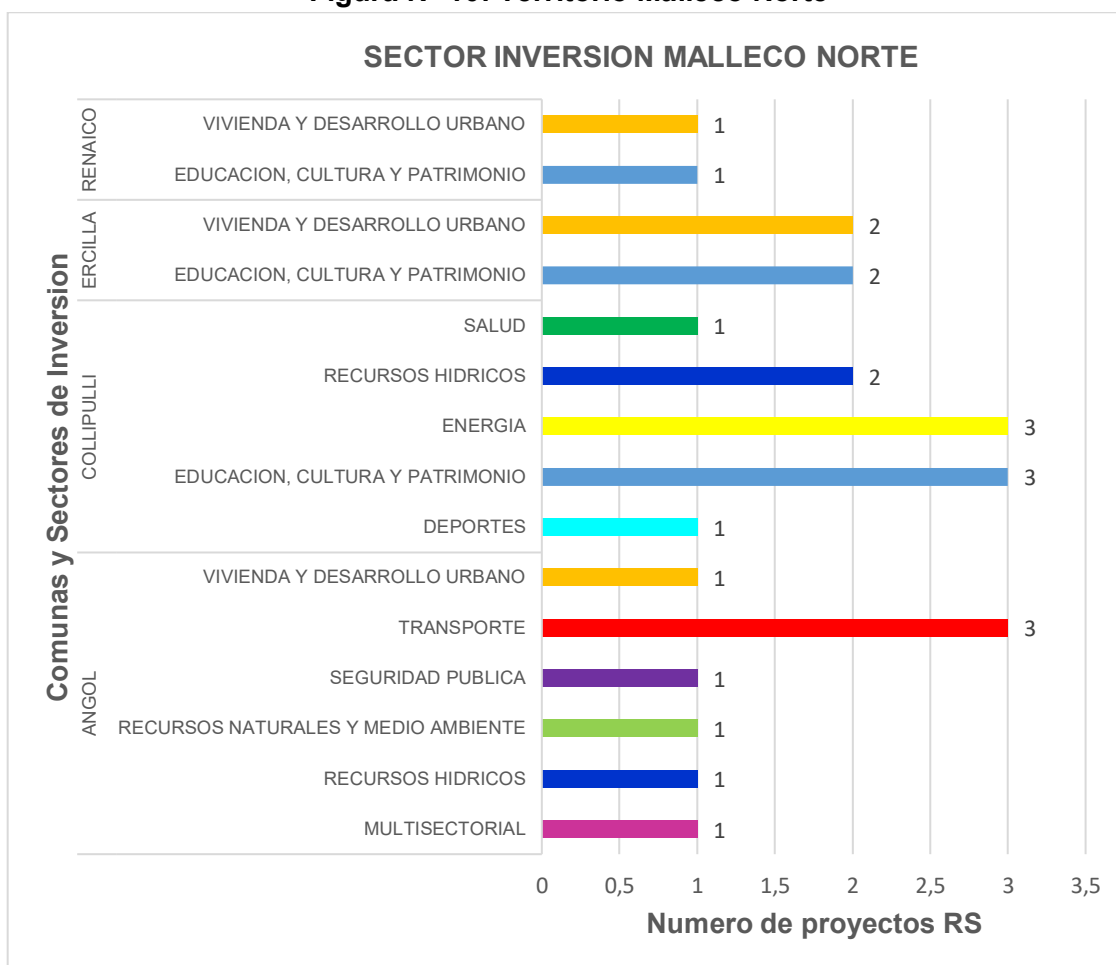
Fundamentalmente, la ciudadanía del territorio solicita que el acceso al agua sea un derecho universal y se generen mecanismos para su conservación, derechos a la educación y salud.

Este territorio ha priorizado los ejes de Derechos sociales y Cohesión Social, seguido por el eje Desarrollo Económico y Competitividad, Innovación Ciencia y Tecnología y Desarrollo Físico, Ambiental y Usos de Suelo.

---

<sup>4</sup> *Iniciativa de inversión que cumple con la condición de haber sido presentada al SNI, con todos los antecedentes y estudios que la respaldan, que aseguran la conveniencia de llevarla a cabo.* Normas, Instrucciones y Procedimientos para el Proceso de Inversión Pública (Ministerio de Hacienda y Ministerio de Desarrollo Social, 2018)

**Figura N° 10: Territorio Malleco Norte**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

## **2. Territorio Nahuelbuta: Comunas de Purén, Los Sauces, Traiguén, Galvarino, Chol Chol y Lumaco.**

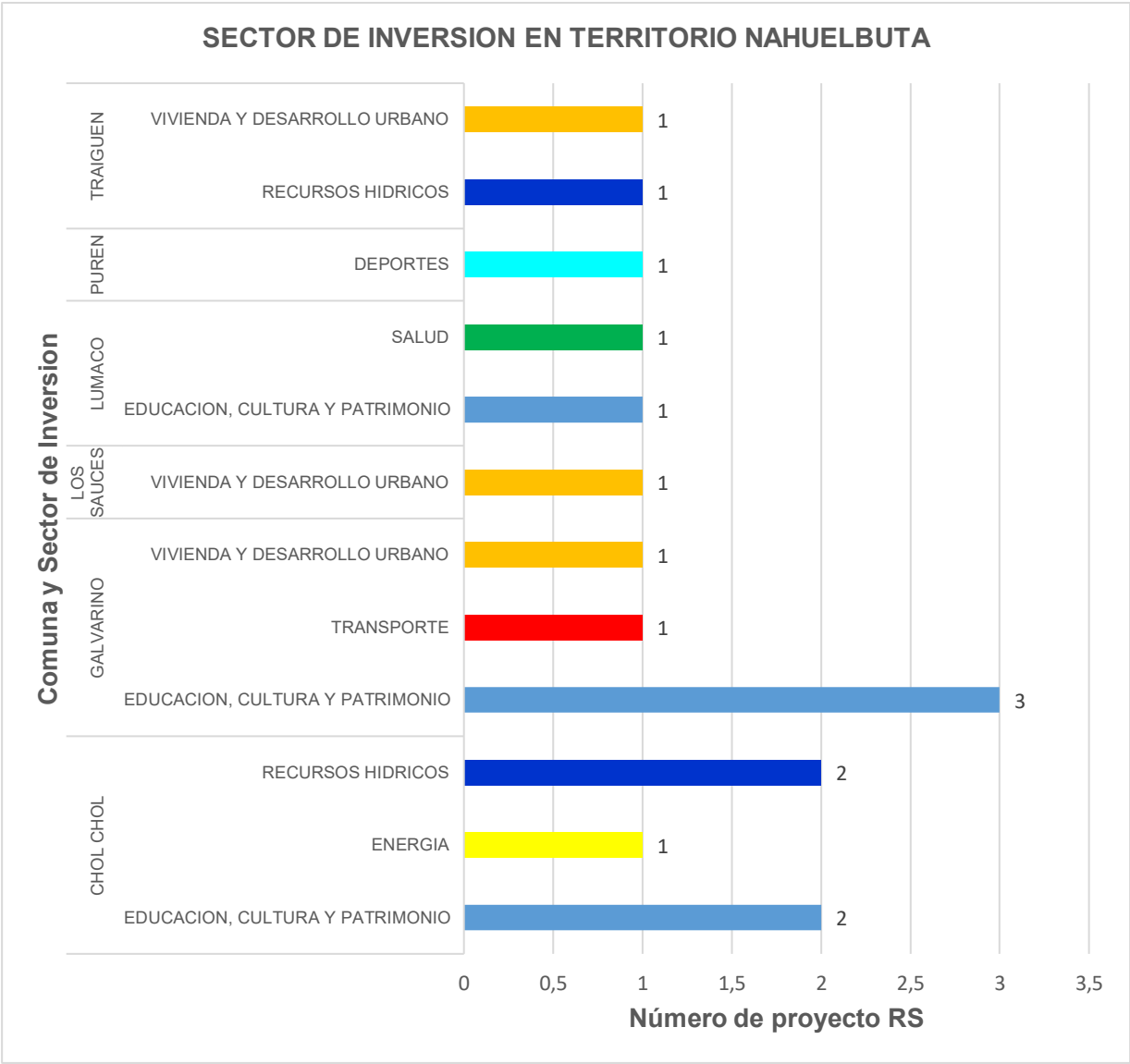
El Diagnóstico 2008, concluyó que los principales problemas para este territorio, eran decrecimiento de la población rural y urbana en dos de las comunas (Galvarino y Los Sauces), población con aumento de la pobreza e indigencia, conflicto de intereses interétnicos, bajo nivel de indicadores educacionales en cobertura y calidad, carencia y precariedad de servicios básicos y viviendas rurales, problemas de conectividad vial interna, alto porcentaje de unidades prediales que desarrollan agricultura de subsistencia, cuyos suelos están altamente erosionados, mala calidad de suelos para el desarrollo de actividades agrícolas, escasez de agua principalmente para consumo humano y actividades productivas, bosque nativo deteriorado asociado a la expansión de la forestación exótica, incendios forestales, periodos de fuertes lluvias en invierno y fuertes sequías en periodo estival con alto impacto en la población asociado a la vulnerabilidad social del territorio.

En este territorio se identificaron problemas relativos a la ausencia de diálogos ciudadanos, debilidad de la organización social, trato desigual para las regiones, el suelo se encuentra en gran parte erosionado sumado a un déficit de recursos hídricos, bajo crecimiento del empleo, donde el principal afectado es el grupo familiar en su conjunto, decrecimiento de los ingresos, estrategias de fomento incompatibles con la realidad regional por diversas reglamentaciones, por ejemplo, se promueve el

turismo mapuche y después se les exige de modo excesivo el cumplimiento de aspectos sanitarios, referido a asuntos estéticos, finalmente no existe capacidad para agregarle valor agregado a las materias primas.

La ERD ha priorizado el eje de Desarrollo Económico y Competitividad y el de Desarrollo Físico, Ambiental y Usos de Suelo, lo cual puede explicarse porque ha sido un territorio que ha mantenido una crisis prolongada, con bajos niveles de producción en todos los sectores. Pero la apuesta por el desarrollo económico que prioriza el territorio pasa por el desarrollo sustentable con especial énfasis en el manejo de los recursos naturales (suelo y agua).

**Figura N° 11: Territorio Nahuelbuta**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

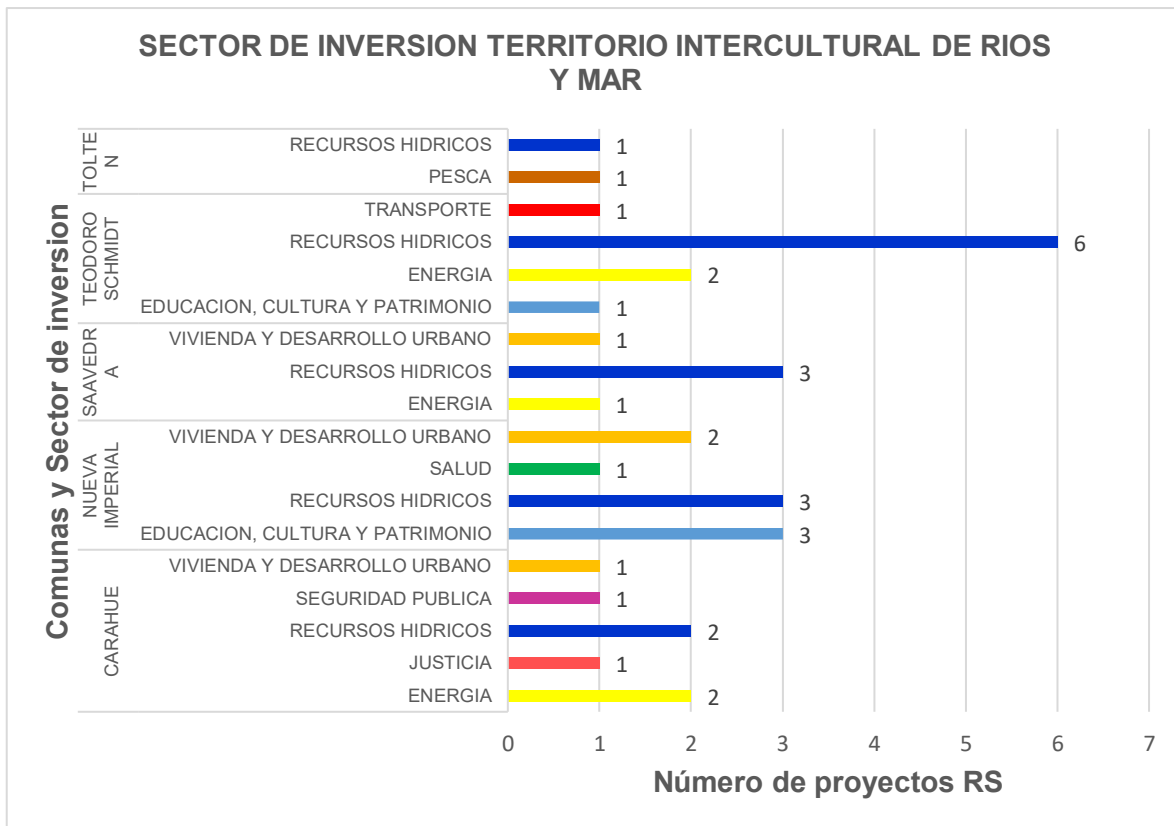
### 3. Territorio Intercultural de Ríos y Mar: Comunas de Puerto Saavedra, Carahue, Nueva Imperial, Teodoro Schmidt y Toltén

Los problemas y riesgos identificados en el Diagnóstico 2008 para este territorio son la existencia de una red vial deficiente e insuficiente (no hay conectividad entre las comunas Costeras, capacidad estructural de las vías asociado al explotación forestal de pequeños productores, etc.), bajo nivel y calidad de la educación; deficiente e insuficiente tecnología asociada al sector productivo en el caso de Puerto Saavedra y Carahue, la agricultura de subsistencia, déficit en saneamiento básico, no hay incentivos para innovar, municipios con escasa dotación de profesionales debido a la reducida planta de profesionales y técnicos, brecha digital, falta de competitividad, conflicto de intereses y dificultades en las relaciones interétnicas. También existen riesgos naturales como tsunami y se presenta un alto índice de inundaciones en Toltén y Carahue.

Los actores identificaron y validaron problemas tales como el insuficiente capital humano, la baja tolerancia a la diversidad cultural, la baja calidad de la educación, la desigualdad en el sistema de enseñanza a nivel urbano y rural, el acceso a especialidades en salud, la economía de subsistencia sin valor agregado, el nulo acceso a cuotas de pesca y la sobreexplotación de la biomasa por parte de otras regiones, la presencia de barcos industriales en zonas de pesca artesanal, la escasa infraestructura portuaria y la ausencia procesos de innovación. Con respecto a la conectividad vial, se valoraron los esfuerzos de integración territorial, pero se ha priorizado la conectividad con la Región de Los Ríos y la del Biobío, en desmedro de la conectividad intrarregional. Por último, se valora como una oportunidad la implementación del Convenio 169 de OIT.

De esta manera el territorio prioriza en la ERD ejes estratégicos como Derechos Sociales y Cohesión Social, Desarrollo Económico y Competitividad e Innovación Ciencia y Tecnología.

**Figura N° 12: Gráfico Sector de Inversión Territorio Intercultural de Ríos y Mar**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

#### 4. Territorio Asociación Cautín Sur: Comunas de Freire, Loncoche, Gorbea y Pitrufuquén

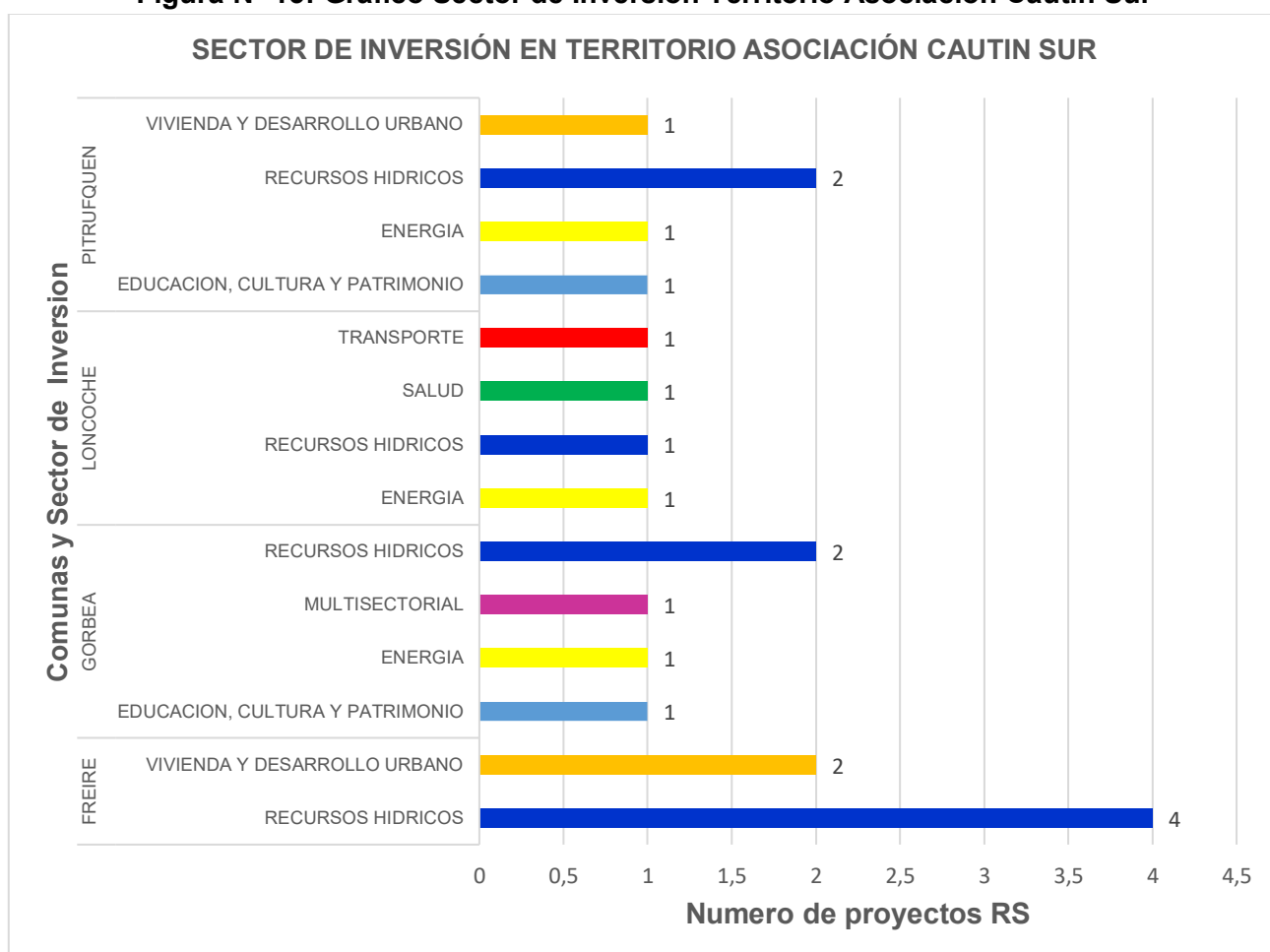
De acuerdo al Diagnóstico Regional 2008 y los datos censales indican que la población de las comunas de Freire y Loncoche ha disminuido significativamente, mientras que Gorbea y Pitrufuquén han aumentado su población.

La pobreza de las comunas que componen el territorio presenta niveles superiores al promedio regional, con valores cercanos al 30%.

En el territorio existe un escaso desarrollo industrial agravado por el cierre de algunas empresas de mediano tamaño en la zona de Loncoche. En este territorio, la información del año 2008 identificaba problemas relativos al empleo y al escaso desarrollo industrial, sin embargo, las prioridades del territorio a nivel de ejes según ERD, se focalizaron en el eje de Desarrollo Físico, Ambiental y Uso del Suelo, y secundariamente al eje Desarrollo Económico y Competitividad.

De forma preliminar, estas elecciones se condicen con el atributo de encadenamientos potenciales, no obstante, al contar con aptitudes productivas, los planteamientos de los participantes concentran sus opciones en el Desarrollo Sustentable, basados en la conservación de los recursos naturales y el agua. Es importante destacar que no hubo mayores referencias al riesgo de anegamiento en la zona de Pitrufuquén, Gorbea y Loncoche.

**Figura N° 13: Gráfico Sector de Inversión Territorio Asociación Cautín Sur**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

## **5. Territorio Temuco - Padre Las Casas**

De acuerdo al Diagnóstico Regional 2008, la información respecto a este territorio a nivel de problemas y riesgos, muestra que demográficamente, la población tiende a concentrarse en la capital regional, lo que origina problemas de contaminación, presión por uso de suelo, crecimiento urbano desordenado, aumento del déficit habitacional, alza del costo de la vida, presión por fuentes de ingresos que requieren escasa calificación.

Identifica diferentes riesgos sociales, especialmente los relacionados con niños en situación de calle, con escasas posibilidades a corto plazo de solucionar estos problemas por las mismas causas estructurales, asociadas a la institucionalidad pública y privada. Este territorio esconde la pobreza e indigencia, presentando zonas de alta vulnerabilidad social. Se observa una alta demanda por servicios básicos y servicios de mayor complejidad en salud y educación.

Este territorio se caracteriza por una alta concentración de servicios, una alta agregación de valor a productos primarios y la ocupación de mano de obra en esta producción y, en menor medida, en centros empresariales e industriales por el aumento de la tecnificación y automatización de los procesos. Una caracterización de las unidades productivas en el territorio corresponde a micro y pequeñas empresas asociadas a servicios y agricultura.

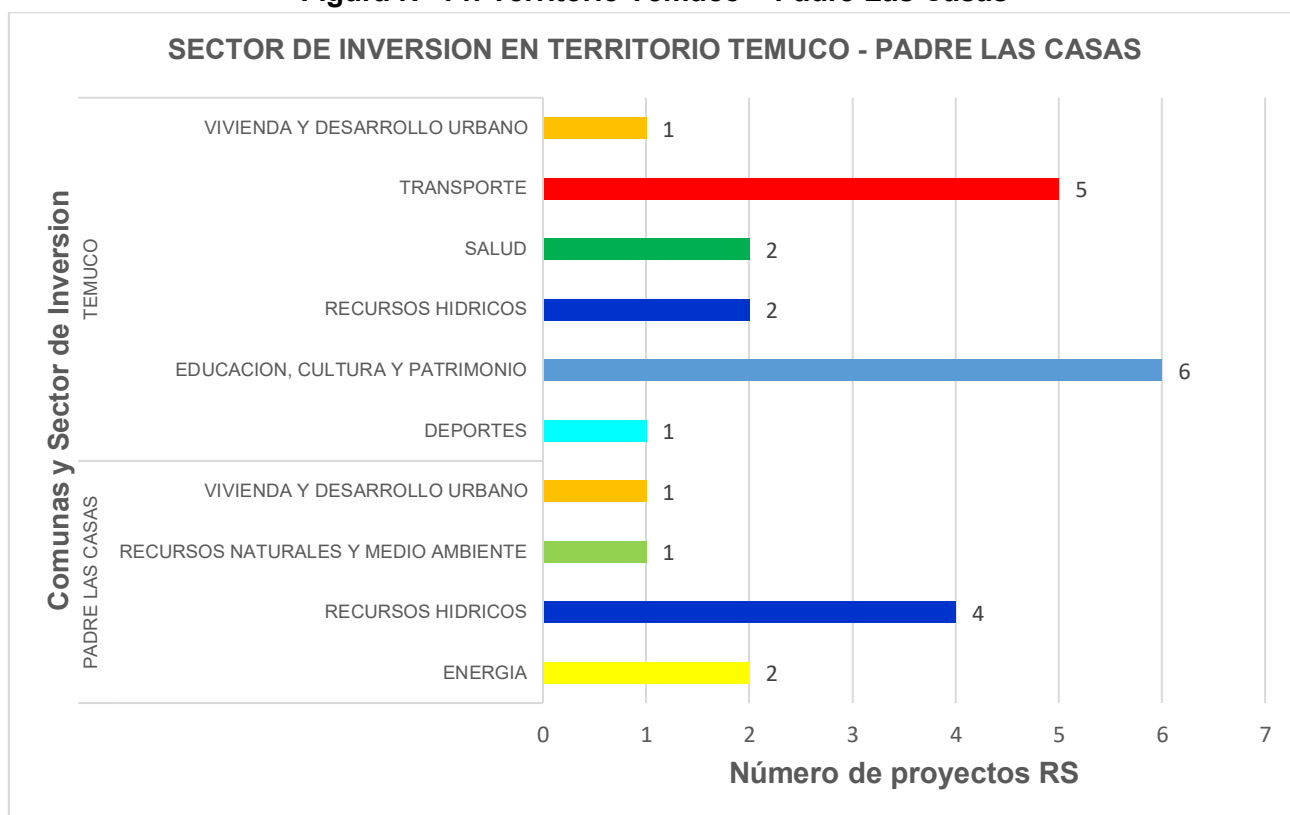
El desarrollo de la innovación, ciencia y tecnología en este territorio es precario, especialmente por el tamaño de las empresas de la zona, quedando este ámbito ligado principalmente a las universidades. Cabe mencionar algunas iniciativas privadas puntuales en el ámbito agrícola e industrial.

También se planteó que la calidad y propiedad del agua, son limitantes al desarrollo de este territorio. En el aspecto ambiental del territorio se observan altos niveles de contaminación por residuos sólidos, los que afectan entre otros a comunidades indígenas. Así también, los índices de contaminación atmosférica por uso de leña como combustible domiciliario e industrial son relevantes a nivel nacional.

Hay serias dificultades para el desarrollo inmobiliario de extensión por alto precio de los terrenos, déficit de redes viales urbanas expeditas, presión desde Temuco hacia las comunidades indígenas por crecimiento y avance del doblamiento urbano y la instalación de parcelas de agrado y otros conflictos de intereses sociales, culturales y productivos.

Los principales problemas son: calidad de la educación y apoyo educativo, escasa capacitación de los organismos agrícolas, escasa valoración de la cultura mapuche, bajo nivel de inversión pública, escaso fomento a iniciativas innovadoras, carencia de recursos o proyectos para las redes fluviales, daño ambiental, mal manejo de residuos sólidos y uso de leña que aumenta la contaminación. También se mencionaron el incremento de la cesantía, la escasa cobertura para el adulto mayor, la falta de políticas de transporte público, vías específicamente para transporte colectivo, precariedad en la conectividad secundaria. A lo anterior, deben agregarse la mala calidad en servicios de salud y educación, inequidad social en el acceso a bienes sociales, segregación territorial, bajo crecimiento de la producción regional por falta de apoyo gubernamental, alto porcentaje de la economía de subsistencia y, en general, la baja tasa de crecimiento de la inversión pública regional debido a los criterios nacionales establecidos.

**Figura N° 14: Territorio Temuco – Padre Las Casas**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

## **6. Territorio Asociación Valle Central: Comunas de Victoria, Perquenco y Lautaro**

De acuerdo a lo detectado en el Diagnóstico 2008, se pudo observar que los principales problemas corresponden a la falta de especialistas en la atención hospitalaria, existencia de algunos conflictos focalizados, escasas posibilidades de inversión privada asociada a un alto riesgo, escasa dotación de profesionales en los municipios, riesgos de erosión de suelo por sobreexplotación predial, incendios forestales y pérdida de napas freáticas y sequías prolongadas. A pesar de lo anterior, la zona se ha definido como zona de encadenamiento potencial considerando sus condiciones físicas homogéneas y capital humano para el desarrollo de potencialidades posibles de articular a oportunidades externas.

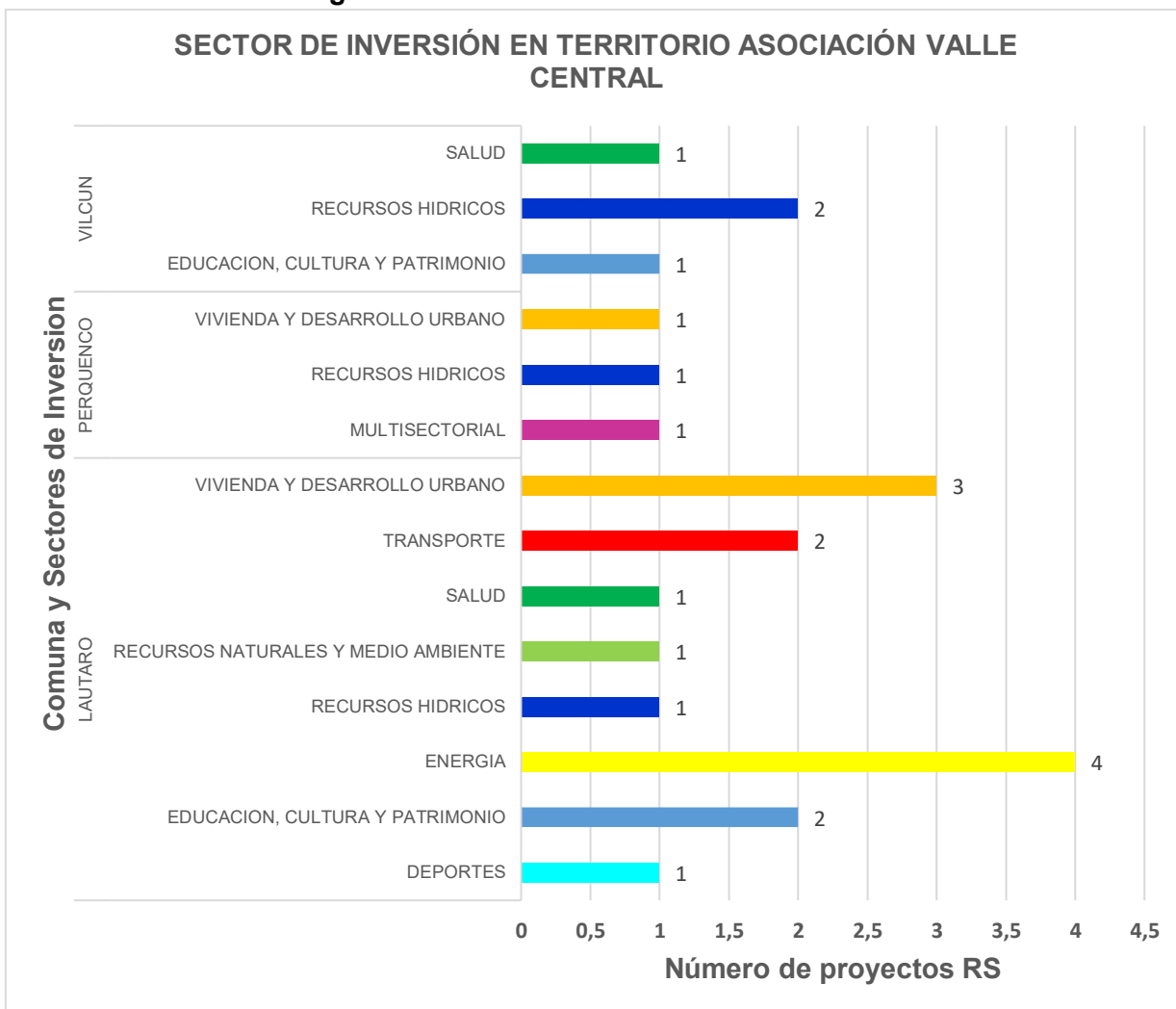
Los actores del territorio identificaron como problemas a la ausencia de mejoramiento en vivienda y al saneamiento básico al interior de las comunidades mapuches, la educación no está focalizada en la población adolescente, “ya que carecen de hábitos de estudio, hábitos de disciplina y carecen de hábitos de comportamiento”, que los predios adquiridos por Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) en comunas alternativas a la comunidad de origen, generan desprotección social y nuevas demandas locales (a modo de ejemplo “a la comuna de Victoria han llegado 30 comunidades nuevas al territorio), escaso fomento de infraestructura de riego y finalmente mencionan el excesivo centralismo tanto a nivel nacional como a nivel interregional.

Se circunscriben a las escasas posibilidades de inversión privada, lo cual es coherente con la priorización del eje Desarrollo Económico y Competitividad, seguido por el Eje Desarrollo Institucional, Descentralización y Financiamiento.



Al contrario, en exposición de los problemas enunciados por los grupos en el taller los problemas están principalmente asociados al eje Derechos Sociales y Cohesión Social.

**Figura N° 15: Territorio Asociación Valle Central**



7.

Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

### 7. Territorio Araucanía Lacustre: Comunas de Villarrica, Pucón y Curarrehue

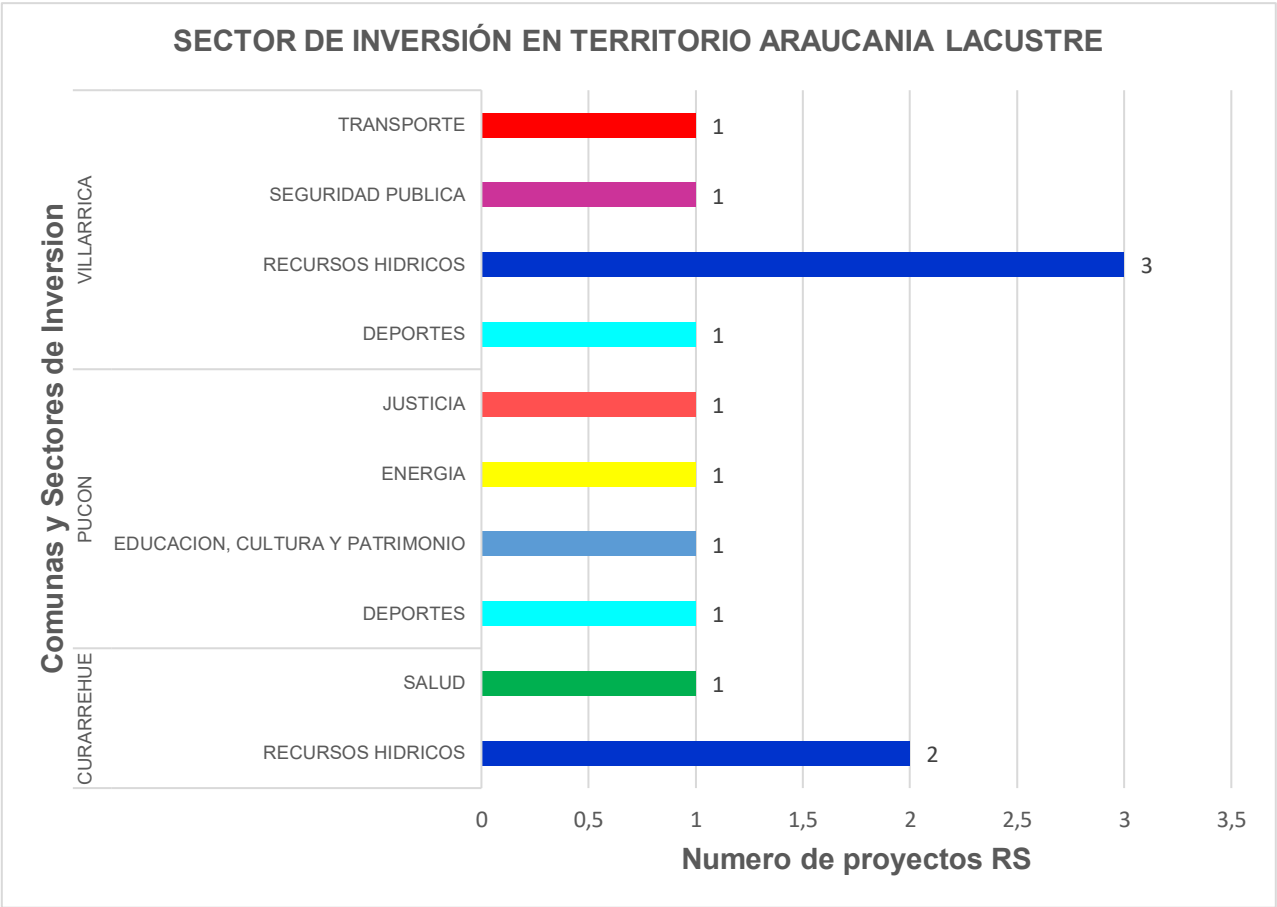
De acuerdo a la información del Diagnóstico 2008, los principales problemas y riesgos que identificaba eran la desigualdad de ingresos en entre sectores de la población, pobreza extrema en algunos sectores asociado a fenómenos climáticos, acentuadas diferencias en el desarrollo productivo de las comunas, el crecimiento desorganizado por construcción de viviendas para uso turístico, depredación de humedales, pesca y caza indiscriminada en ríos y lagos, riesgos relativos a erupciones volcánicas por la presencia de volcanes activos, remoción en masa en las vertientes de los cerros, depredación de los recursos naturales de la zona, contaminación con residuos domiciliarios y especialmente la contaminación de los cuerpos de agua con excretas y eutrofización de los lagos.

Los problemas identificados fueron, la inequidad territorial en el acceso de bienes y servicios, la ausencia de una reforma tributaria para las deudas personales, la necesidad de creación de la comuna de Lican Ray, el déficit en la gestión de los recursos hídricos y de residuos, la existencia de

una división político-administrativo inadecuada, la estacionalidad del turismo que dura sólo 4 meses, la falta de identidad comercial del desarrollo turístico y el uso inadecuado de territorio por parte de inversionistas, así como la existencia de loteos informales. En el taller, también se plantearon ideas orientadas a potenciar las tierras con baja productividad y de mala calidad y la necesidad de “una mayor autonomía local y regional para la aplicabilidad de las políticas públicas, que normalmente es un obstáculo a nivel regional y con respecto al país”. Finalmente se planteó que existe el riesgo latente de erupciones volcánicas.

Se abordaron problemas relativos al Eje Desarrollo Económico y Competitividad y al momento de priorizar se indicó como eje principal el de Derechos Sociales y Cohesión Social y en segundo orden Desarrollo Físico Ambiental y Uso de Suelo.

**Figura N° 16: Territorio Araucanía Lacustre**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

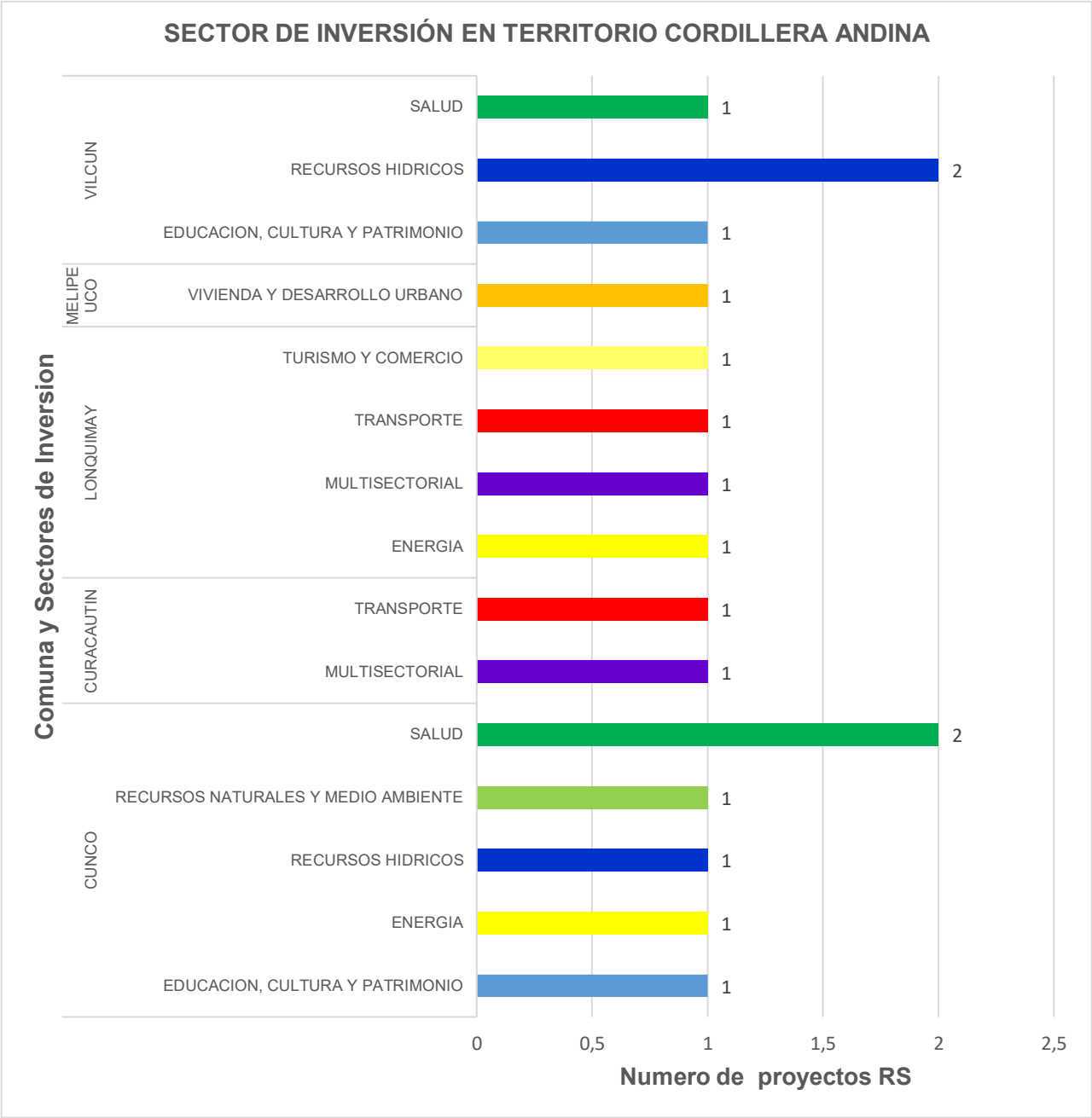
**8. Territorio Cordillera Andina: Comunas de Vilcún, Curacautín, Melipeuco, Cunco y Lonquimay**

Conforme al Diagnóstico Regional 2008, la información en relación a este territorio relativa a los problemas y riesgos que representa, se encuentran identificados los problemas de conectividad longitudinal en la pre cordillera, diferencias en crecimiento poblacional y niveles de pobreza entre las comunas, riesgos de erupción volcánica dada la presencia de volcanes activos, de remoción en masa en las vertientes de los cerros, depredación de los recursos naturales de la zona, de

contaminación de las aguas producto de erupciones volcánicas y de eutroficación de los lagos. Si bien el territorio se considera como zona de alto potencial turístico, sin embargo se ha visto limitado por la escasa infraestructura de servicios, deficiente conectividad, mano de obra no calificada y riesgos naturales.

En los talleres, los participantes identificaron como problemas el “conflicto mapuche”, explicando su origen en el desconocimiento de la forma de vivir del pueblo mapuche, la falta de voluntad de los Gobiernos Regionales para presionar al Gobierno Central.

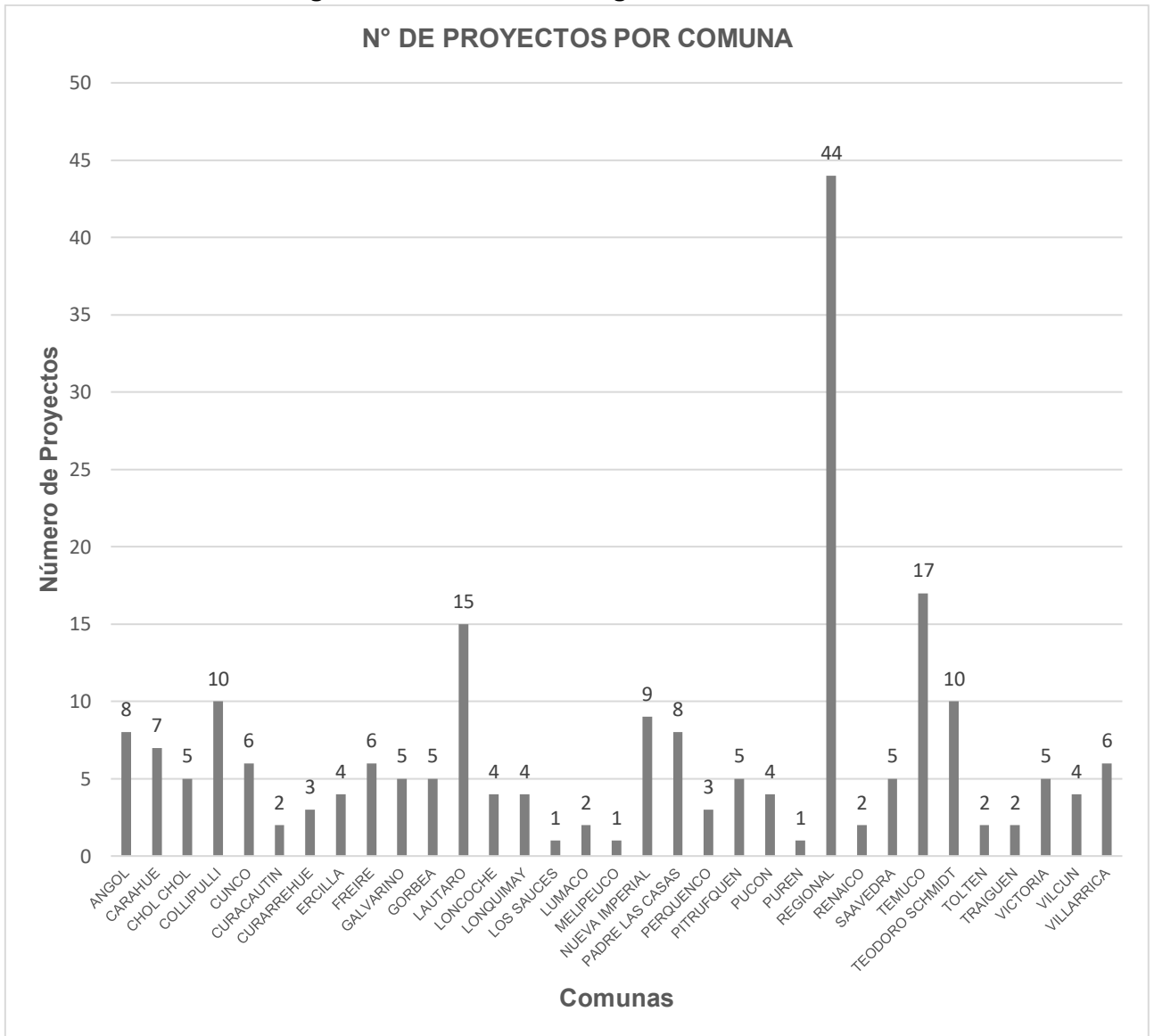
**Figura N° 17: Territorio Cordillera Andina**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

El gráfico siguiente, sintetiza el número total de proyectos de la región por comuna asociada a cada uno de los ocho territorios de planificación

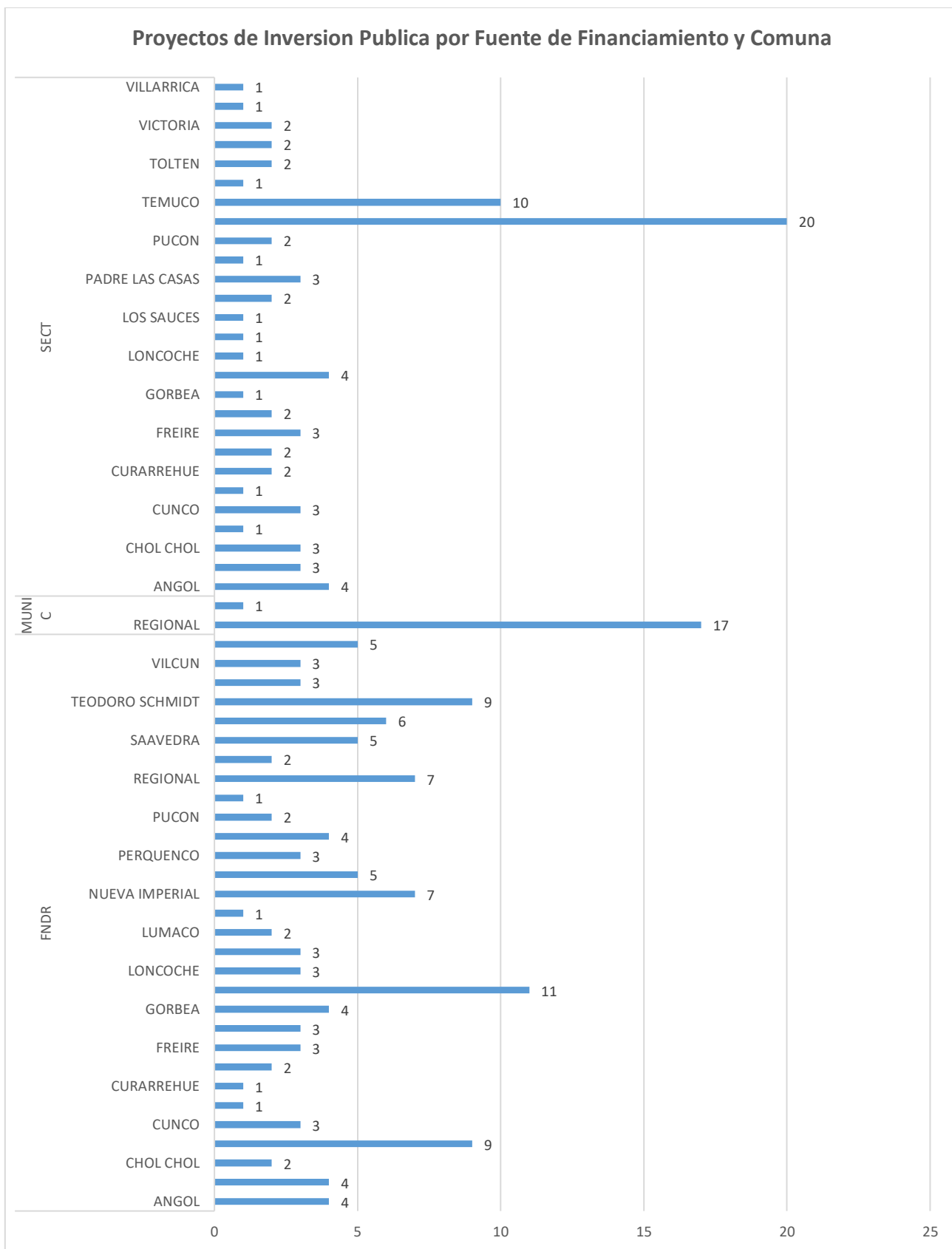
**Figura N° 18: Territorio Región de La Araucanía**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

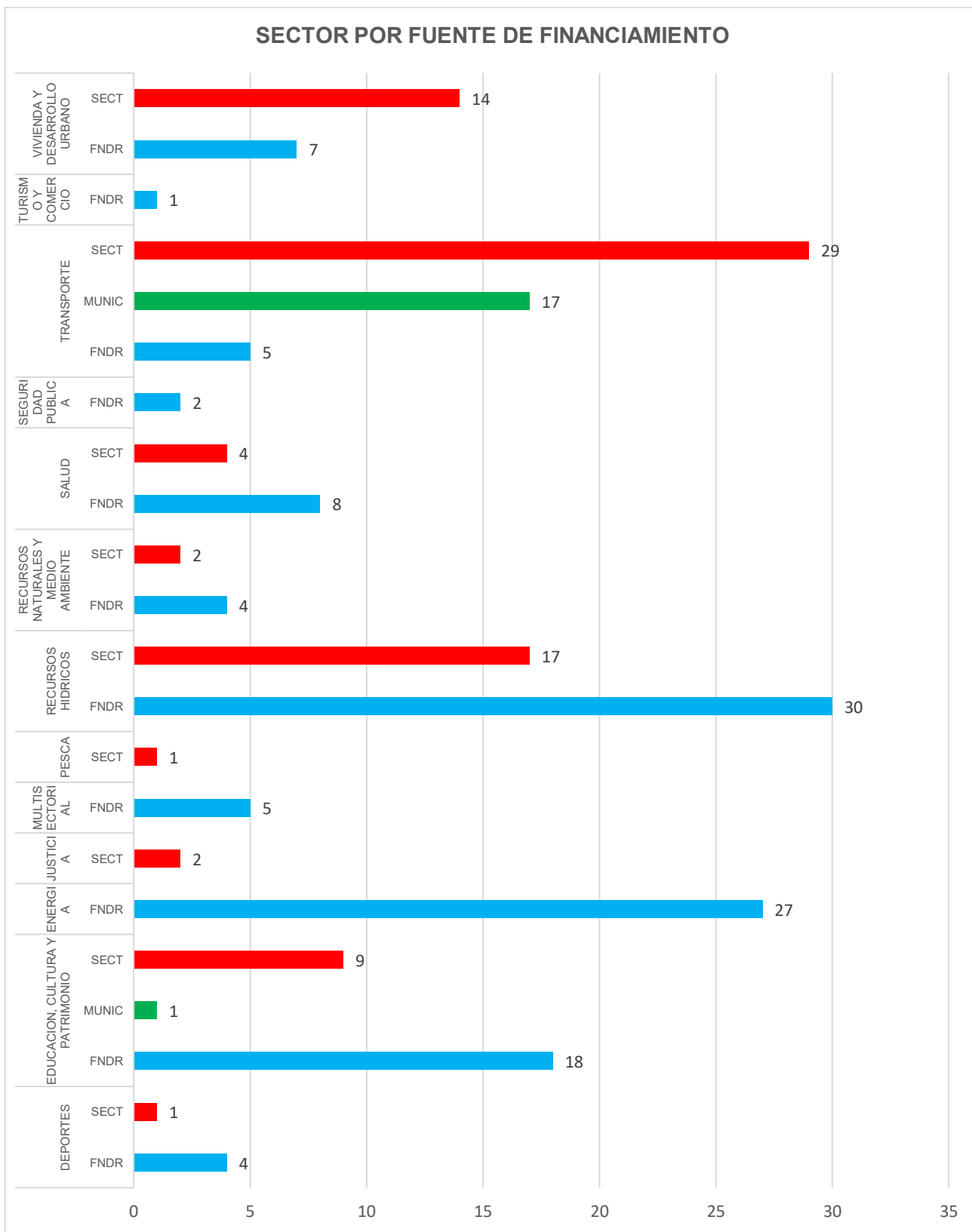
Complementariamente a lo expuesto, es de interés identificar las fuentes de financiamiento público asociada a la cartera de proyectos con RS para los Procesos Presupuestarios 2018-2019 a la fecha del presente estudio. Para tal efecto, los dos gráficos siguientes dan cuenta de aquello en donde el primero hace referencia al número de proyectos por comuna y fuente de financiamiento asociada en tanto que el segundo, los hace en relación al sector de inversión.

**Figura N° 19: Proyectos de Inversión Pública con RS 2018-2019 por Fuente de Financiamiento**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

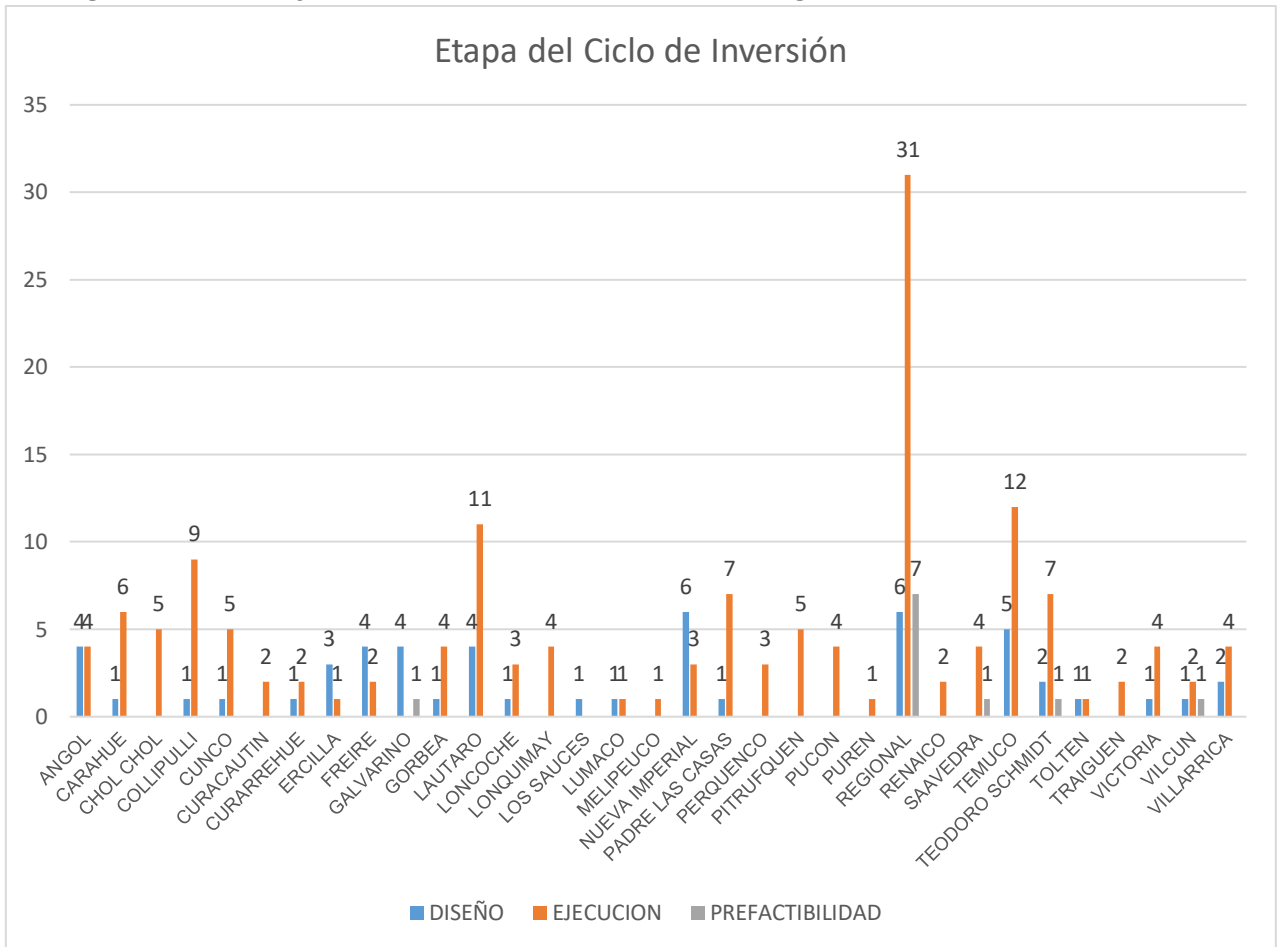
**Figura N° 20: Proyectos de Inversión Pública con RS 2018-2019 por Sector de Inversión y Fuente de Financiamiento**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

Finalmente se presentan dos gráficos que informan de la etapa del ciclo de inversión en que se encuentran los proyectos de la cartera presentada. El primero de ellos lo hace por cada una de las comunas de la región, mientras que el segundo da cuenta de esta condición a escala de la región.

**Figura N° 21: Proyectos de Inversión por Comuna según Etapa del Ciclo de Inversión**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

**Figura N° 22: Proyectos de Inversión Regional según Etapa del Ciclo de Inversión**



Fuente: Banco Integrado de Proyectos, Ministerio de Desarrollo Social.

Cabe destacar que la OCDE (2016) señala en materia de proyectos de inversión, las metodologías de costo-beneficio aplicadas por el Ministerio de Desarrollo Social para evaluar los proyectos de infraestructura limitan la capacidad de los servicios públicos para invertir en áreas periféricas, remotas y aisladas en el país. Sería deseable en este sentido, avanzar en la aplicación de otros criterios que contribuyeran a lograr una mayor equidad territorial.

A modo de síntesis del presente apartado, desde el punto de vista territorial según la OCDE (2016) indica que la actual definición de las áreas rurales en Chile no es adecuada a una economía rural moderna. En la economía rural moderna cobran importancia consideraciones como el reconocimiento del peso de las interacciones entre lo urbano y lo rural, la necesidad de diferenciar los distintos tipos de áreas rurales así como, su corolario reconocimiento y definición de los múltiples tipos de áreas rurales.

La OCDE (2016) señala en el mismo estudio, que Chile tiene un conjunto de políticas sectoriales para aquellos sectores más comúnmente desarrollados en las áreas rurales, actividades basadas en la extracción y transformación primaria de recursos naturales, y tiene políticas específicas para la prestación de servicios públicos en áreas rurales. Esto sugiere que Chile ya tiene en operación muchos de los componentes necesarios para una política rural. Sin embargo, la integración de las diversas políticas sectoriales en una sola política rural amplia e integral es complicada debido a la actual distinción que se hace en Chile entre las empresas que tienen un tamaño comercial y están plenamente integradas en los mercados nacional e internacional y las pequeñas empresas, posiblemente de semi-subsistencia, débilmente integradas a los mercados. Recogiendo este escenario, es que la actual administración ha propiciado la PNDR, la que si bien se encuentra en proceso de implementación, se plantea con un enfoque territorial integral para el desarrollo de las regiones rurales de un país.

Desde otra perspectiva resulta de interés conocer los recursos regionales en proyectos de inversión en los últimos años. A continuación, en la Tabla N° 36 es posible apreciar la inversión pública total<sup>5</sup> en La Araucanía en el transcurso de los últimos 8 años. Si bien, la inversión pública sectorial como la regional (GORE) ha tenido un crecimiento paulatino, la inversión municipal ha sido más bien fluctuante.

**Tabla N° 36: Inversión Pública total Región de La Araucanía**

Inversión Fuente Financiamiento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversión Pública Sectorial	344,7288	361,9010	295,9103	289,9150	352,1676	421,8395	432,3877	439,2665
Inversión Pública Regional	97,8738	115,2230	137,5601	160,0671	145,9979	194,6214	207,8095	216,1047
Inversión Pública Municipal	43,2380	44,0703	60,1510	45,0375	42,0057	65,9641	55,5357	53,3006
<b>Total Región</b>	<b>485,8406</b>	<b>521,1943</b>	<b>493,6214</b>	<b>495,0196</b>	<b>540,1712</b>	<b>682,425</b>	<b>695,7329</b>	<b>708,6718</b>

Fuente: Elaboración propia según datos Ministerio de Desarrollo Social.

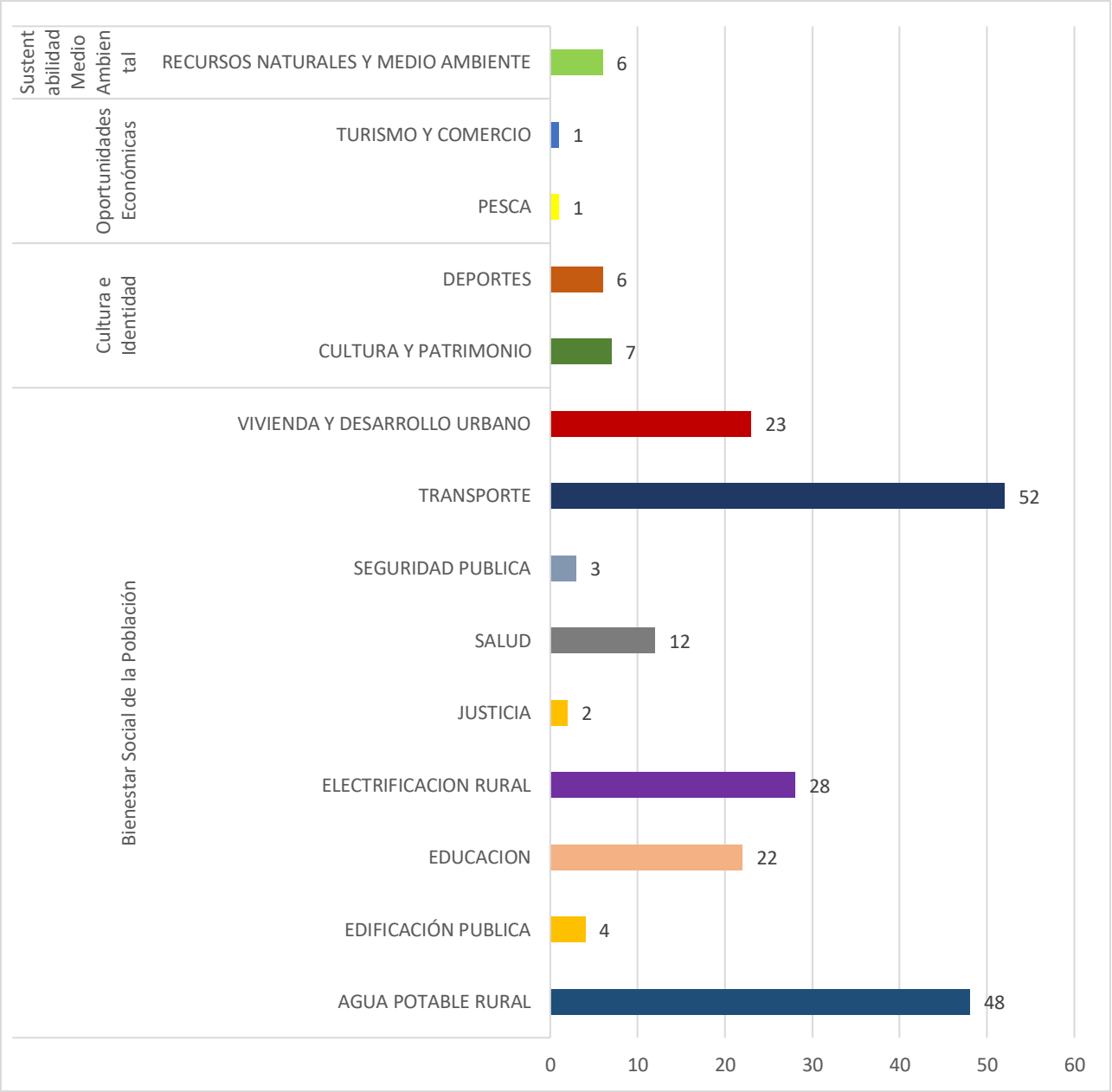
<sup>5</sup> Cifras expresadas en millones de dólares en moneda año 2017



Cabe señalar, que el Gobierno Regional de La Araucanía, durante el año 2017 abordó iniciativas principalmente orientadas a disminuir las brechas para contribuir al bienestar de los habitantes, fortaleciendo la cohesión social, el crecimiento económico, el mejoramiento de la infraestructura regional y aumento de la conectividad.

En relación a los ámbitos de la PNDR y sobre la base de Cartera de Proyectos con RS Procesos Presupuestarios 2018 y 2019 informada en el estudio, es posible apreciar en la gráfica siguiente, que las aspiraciones de focalización de recursos de inversión tributan en lo principal, al ámbito de Bienestar Social de la Población con 194 proyectos en diferentes sectores de inversión. En un segundo lugar, se aprecia el ámbito de Cultura e Identidad con un total de 13 iniciativas, seguida del ámbito de Sustentabilidad Medio Ambiental y Oportunidades económicas con 6 y 2 iniciativas respectivamente.

**Figura N° 23: Vinculación Proyectos de Inversión con RS con Ámbitos PNDR**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5 FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Para el desarrollo del tercer producto del estudio y el cumplimiento de su objetivo asociado, orientado a describir y analizar las limitantes a la gestión descentralizada para el establecimiento de una propuesta de acciones coordinadas entre los diversos actores y niveles que implica la PNDR, se diseñó un esquema metodológico fundamentado en la lógica de la planeación estratégica asociada al FODA, para ello se establecieron diferentes etapas de análisis, las que se describirán en detalle como parte de los resultados.

Es relevante señalar que el insumo básico para llevar a cabo este procedimiento metodológico fue la utilización de la información de primera fuente recolectada a través de las siguientes estrategias implementadas transversalmente en el desarrollo del estudio:

- Talleres con actores públicos y privados de la región,
- Reuniones técnicas con instituciones y servicios públicos de la región, y;
- Contenido de ficha de levantamiento de información remitida a diversas instituciones públicas y municipios.

Al considerar estas diferentes fuentes, estrategias y sujetos, permitió en términos metodológicos triangular la información (Noreña, 2012), y otorgarle credibilidad a los resultados, de este modo se contrarrestaron los efectos de la baja participación en los talleres realizados.

Respecto a los criterios utilizados para llevar a cabo el análisis FODA, correspondieron a los 5 ámbitos definidos por la PNDR: Bienestar social, Oportunidades económicas, Sustentabilidad Medio Ambiental, Cultura e identidad y Gobernabilidad. Dichos ámbitos fueron analizados en función de la descripción y caracterización de los principales instrumentos y actores públicos y privados existentes para el ámbito rural de la región (objetivos y productos 1 y 2 del presente estudio).

Resulta pertinente vincular los lineamientos definidos en la Estrategia de Desarrollo Regional 2010-2022, con los ámbitos de la PNDR utilizados para organizar la información vertida en el análisis FODA, de manera de propender a alinear la política nacional con las aspiraciones de la región. En la siguiente tabla se presenta la relación entre ambos instrumentos estratégicos:

**Tabla N° 37: Territorios de Planificación, Región de la Araucanía**

Ámbito PNDR	Lineamiento Estratégico ERD Asociado
Bienestar Social de la Población	Cohesión Social que busca asegurar y fortalecer los derechos sociales de los habitantes de la región en cada uno de sus territorios, con igualdad de oportunidades en el acceso a las políticas e instrumentos que conducen al bienestar personal, la vida familiar, la integración comunitaria y la reducción de disparidades.
Oportunidades Económicas	Crecimiento Económico, que pretende transformar un modelo económico basado en sectores poco dinámicos en uno basado en una estructura productiva competitiva que se asocie a una mejor distribución del ingreso sustentado en una cultura emprendedora que permita oportunidades de empleo y desarrollo.

Sustentabilidad Medio Ambiental	Desarrollo Sustentable de ciudades y territorios que se vincula con la conformación de un sistema regional sustentable que permita el manejo adecuado de los recursos naturales y un desarrollo armónico de los asentamientos humanos para el buen vivir, con una mejor calidad de vida para los habitantes.
Cultura e Identidad	Identidad regional, que reconoce a la región de La Araucanía como un territorio heterogéneo y diverso lo que se entiende como una incalculable riqueza natural, histórica y cultural que da sentido de pertenencia a una comunidad regional donde conviven distintas culturas, costumbres, creencias y valores.
Gobernabilidad PNDR	Institucionalidad Pública Regional, que persigue establecer una normativa legal que responda a las particularidades de la región y le permita superar el rezago económico, social y ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

Complementariamente resulta de interés considerar la relación entre los ámbitos de la PNDR y el Programa de Gobierno 2018-2022 de la actual administración, el cual se basa en cinco ejes temáticos para el desarrollo del país. La siguiente tabla resume lo recién expuesto

**Tabla N° 38: Ejes Programa de Gobierno y Ámbitos de Tributación de la PNDR**

EJE	OBJETIVO	ÁMBITO(S) PNDR QUE TRIBUTA
Educación y Salud	Mejorar la calidad de la educación, mejorar la gestión gubernamental en el área de la salud, otorgar protección y seguridad a la ciudadanía.	Bienestar Social de la Población
Seguridad, Calidad de Vida y Servicios	Fomentar y fortalecer las políticas referidas a seguridad ciudadana, reduciendo los factores que generan riesgos, potenciando las dimensiones esenciales de la actividad humana.	Bienestar Social de la Población
Desarrollo Productivo y Turismo	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sustentable, un empleo pleno y productivo con más y mejores trabajos, a través de una institucionalidad integrada a nivel regional y articulada a nivel nacional	Oportunidades Económicas Sustentabilidad Medio Ambiental Gobernabilidad de la PNDR.

Infraestructura y Conectividad	Impulsar la inversión en infraestructura y conectividad, elementos esenciales para lograr la equidad social y el progreso. Ello conlleva a mejorar la calidad de vida y a generar igualdad de oportunidades para la ciudadanía, fortaleciendo el proceso de descentralización.	Bienestar Social de la Población
Desarrollo Indígena	Enfrentar la situación de los pueblos indígenas buscando soluciones basadas en el dialogo como camino de entendimiento, la reparación, el reconocimiento y el progreso	Cultura e Identidad

Fuente: Elaboración propia según datos Programa de Gobierno 2018-2022

En síntesis, se puede apreciar que la ERD, el Programa de Gobierno de la administración actual y la PNDR, existe sintonía entre los lineamientos de trabajo, en tanto a través de un accionar público privado y un enfoque territorial e integrado entre otras acciones estratégicas, todos apuntan a mejorar la calidad de vida y oportunidades de la población. Por su parte, estos lineamientos, sirven de guía a quienes toman decisiones a nivel nacional, regional y/o local, en la formulación y ejecución de planes, proyectos y programas eficientes y fundamentalmente, pertinentes con cada territorio.

A continuación se presentan los distintos resultados obtenidos en cada una de las etapas asociadas al desarrollo del FODA.

#### **4.5.1 Etapa 1. Identificación y Priorización**

En esta primera etapa del análisis FODA, se procedió a consolidar en un solo listado todas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas detectadas por los diversos actores en función de los principales instrumentos públicos y privados existentes para el ámbito rural.

Luego, se procedió a priorizar y ordenar la información a partir de la asignación de ponderaciones según grado de recurrencia en el relato de los actores participantes, más el nivel de tributación a los ámbitos de la PNDR.

Técnicamente, para estimar la jerarquización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se utilizó la siguiente rúbrica:

**Tabla N° 39: Rúbrica para Estimar Ponderaciones**

Grado de importancia/ponderaciones		
3 (Muy alto)	2 (Alto)	1 (Mediano)
-Ideas asociadas a variables externas o internas que podrían contribuir favorable o desfavorablemente a la implementación de la PNDR y que se reiteran en el relato de los actores 3 o más veces, y/o; - Ideas asociadas a variables externas o internas que tributan positiva o negativamente a dos o más ámbitos de la PNDR	-Ideas asociadas a variables externas o internas que podrían contribuir favorable o desfavorablemente a la implementación de la PNDR y que se reiteran en el relato de los actores hasta dos veces, y/o; -Ideas asociadas a variables externas o internas que tributan positiva o negativamente al menos a un ámbito de la PNDR	-Ideas asociadas a variables externas o internas que podrían contribuir favorable o desfavorablemente a la implementación de la PNDR y que aparecen una vez en el relato de actores y/o; -Ideas asociadas a variables externas o internas que tributan positiva o negativamente al menos a un ámbito de la PNDR

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este procedimiento de reducción de información se pudieron destacar los elementos más significativos, organizando y seleccionando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en tres grupos distintos: variables que tienen un nivel muy alto de importancia, variables con un alto nivel de importancia y variables con un nivel medio de importancia, excluyendo así otros factores internos y externos que tendrían un nivel más bajo de impacto en la implementación de la PNDR.

#### **a. Priorización Variables Externas**

El análisis FODA se iniciará presentando la jerarquización del conjunto de variables externas que podrían brindar oportunidades y/o amenazas para la futura implementación de la PNDR, esto a partir del análisis de los diversos instrumentos y actores públicos y privados ligados al ámbito rural en la región.

##### **a.1 Priorización de Oportunidades**

La siguiente tabla contiene el resumen priorizado de las principales variables externas que podrían considerarse como oportunidades para mitigar amenazas provenientes del medio y que podrían favorecer la implementación de la PNDR.

Se destacan 14 aspectos considerados como oportunidades que incidirían en mayor y menor medida en los distintos ámbitos de la PNDR. El más relevante, lo constituye la existencia del Plan Impulso, por cuanto constituye un instrumento de política pública que cuenta con su propio financiamiento y que además tributa a todos los ámbitos de la PNDR. Asimismo, se destaca el despliegue territorial de los municipios, como un posible actor vinculante de estrategias nacionales, regionales y comunales. Otras oportunidades de gran relevancia identificadas lo constituye la existencia de diversos instrumentos públicos de inversión como así también sus sistemas de seguimientos.

Respecto del segundo grupo de variables, que contienen en su calidad de oportunidades un alto nivel de importancia, aparece la existencia de energías renovables, la valorización de la cultura mapuche, el potencial turístico de la región y las posibilidades de sumar valor agregado a la producción mediante la incorporación de criterios científicos y tecnológicos.

En cuanto a las oportunidades que se agrupan en el tercer nivel de importancia, aparece la valorización de la ruralidad, el recurso tierra, la red caminera, el apoyo para actividades de emprendimiento y el tradicional rol de la agricultura campesina en la región.

**Tabla N° 40: Jerarquización de Oportunidades**

N°	OPORTUNIDADES	PONDE- RACIÓN	ÁMBITO PNDR
Nivel de importancia: Muy alto			
O1	Plan impulso	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Cultura e identidad Bienestar social
O2	Despliegue y asociatividad municipal a nivel territorial.	3	Gobernabilidad
O3	Variedad de instrumentos e información pública existente.	3	Gobernabilidad
O4	Seguimiento institucional a los programas.	3	Gobernabilidad
Nivel de importancia: Alta			
O5	Potencial de producción de energías renovables (geotérmica y mareomotriz)	2	Oportunidades económicas y Sustentabilidad medio ambiental
O6	Potencial turístico cultural	2	Oportunidades económicas
O7	Valorización de la cultura mapuche por algunos actores.	2	Cultura e identidad
O8	Posibilidad de incorporar ciencia y tecnología (agregar valor a la producción)	2	Oportunidades económicas
O9	Modelos agroecológicos	2	Oportunidades económicas Cultura e identidad
Nivel de importancia: mediana			
O10	Valorización de la ruralidad desde el municipio	1	Cultura e identidad
O11	Apoyo a iniciativas de emprendimiento (desde los agricultores)	1	Oportunidades económicas
O12	Recurso tierra	1	Sustentabilidad medio ambiental
O13	Rol de agricultura familiar campesina en la alimentación de la población.	1	Oportunidades económicas
O14	Extensa red caminera en la región	1	Bienestar social

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de los ámbitos de tributación de las oportunidades identificadas por los actores públicos y privados se puede concluir que el ámbito de la PNDR mayormente favorecido sería el de oportunidades económicas. En segundo lugar, están los de sustentabilidad y medio ambiente, cultura e identidad y el de gobernabilidad, y por último, el de bienestar social el cual contiene menor número de oportunidades asociadas.

## a.2 Priorización de Amenazas

Respecto de la priorización de amenazas, tenemos que cuatro de ellas ponderan en el nivel más alto, lo cual significa que se constituyen en los elementos que afectarían más fuertemente y de forma más negativa la implementación de la PNDR, entre ellos se destaca el conflicto mapuche- Estado chileno, la crisis de confianza entre actores del desarrollo rural, el modelo occidental de desarrollo y su diferencia con la cosmovisión mapuche, la presencia de forestales en el territorio y la falta de espacios de comercialización que actualmente enfrenta la población rural. En el segundo grupo de variables externas, se encuentra la migración campo ciudad junto con el proceso de envejecimiento de la población rural, el perfil de los usuarios que se caracteriza por una alta dependencia de los instrumentos asistenciales, la falta de agua y la presión inmobiliaria por uso de suelo para parcelas de agrado y construcción de viviendas. En el tercer nivel de jerarquización aparece el cambio climático y las tensiones generadas por las prácticas de operadores políticos en los territorios.

**Tabla N° 41: Jerarquización de Amenazas**

N°	AMENAZAS	PONDE- RACIÓN	ÁMBITO PNDR
Nivel de importancia: Muy alto			
A1	Conflicto mapuche-estado chileno	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Cultura e identidad Bienestar social
A2	Crisis de confianza	3	Gobernabilidad
A3	Modelo occidental de desarrollo	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Cultura e identidad Bienestar social
A4	Presencia de forestales	3	Gobernabilidad Bienestar social Sustentabilidad y medio ambiente Oportunidades económicas Cultura e identidad
A5	Falta de espacios de comercialización	3	Oportunidades económicas Bienestar social Gobernabilidad
A6	Perfil de usuarios (dependiente y heterogéneo)	3	Oportunidades económicas Bienestar social
Nivel de importancia: Alta			
A7	Migración y envejecimiento de la población rural	2	Bienestar social, oportunidades económicas
A8	Problemas de agua y riego	2	Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Gobernabilidad
A9	Parcelas de agrado y pérdida de suelo agrícola	2	Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental

			Gobernabilidad
A10	Exigencias Normativas	2	Oportunidades económicas
Nivel de importancia: mediana			
A11	Efectos del Cambio climático	1	Oportunidades económicas y Sustentabilidad medio ambiental
A12	Tensión por prácticas de operadores y políticos	1	Gobernabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los ámbitos de la PNDR mayormente amenazados dada la presencia de variables externas, se identifican oportunidades económicas, gobernabilidad y sustentabilidad medio ambiental.

### **b. Priorización de Variables Internas**

Luego de haber presentado una síntesis de los principales factores externos que podrían afectar positiva y/o negativamente la implementación de la PNDR, se procederá a identificar y jerarquizar el conjunto de variables internas que se constituyen en las principales fortalezas y debilidades que se derivan del análisis realizado por los diversos actores públicos y privados.

#### **b.1. Priorización de Fortalezas**

Las fortalezas que presentan un nivel más alto de ponderación son la calidad, cantidad y cobertura de los instrumentos públicos existentes y operando actualmente en la región, el apoyo específico para comunidades mapuche y la existencia de algunas redes de colaboración entre los diversos instrumentos. Respecto del segundo grupo de variables internas, figuran: la calidad profesional de los equipos municipales, el énfasis productivo de los actuales instrumentos y el modelo de asesoría de éstos. En el tercer nivel de la jerarquización aparecen las mesas territoriales participativas y la entrega de subsidios económicos mensuales a las familias.

**Tabla N° 42: Jerarquización de Fortalezas**

N°	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	ÁMBITO PNDR
Nivel de importancia: Muy alto			
F1	Cantidad, calidad y cobertura de instrumentos de inversión públicos existentes	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Cultura e identidad Bienestar social
F2	Apoyo específico para comunidades mapuche	3	Oportunidades económicas Cultura e identidad Gobernabilidad Sustentabilidad medio ambiental Bienestar social



F3	Redes de colaboración entre los instrumentos públicos	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Bienestar social
Nivel de importancia: Alta			
F4	Equipos municipales multidisciplinarios	2	Gobernabilidad
F5	Énfasis productivo	2	Oportunidades económicas
F6	Modelos de asesoría	2	Oportunidades económicas Bienestar social
Nivel de importancia: mediana			
F7	Existencia de Mesas territoriales de trabajo	1	Gobernabilidad
F8	Entrega mensual de subsidios económicos a familias	1	Oportunidades económicas
F9	Rol de la mujer como líderes sociales y productiva del mundo rural	1	Gobernabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Los ámbitos de la PNDR mayormente favorecidos por este conjunto de fortalezas asociadas a los instrumentos públicos y privados son el de oportunidades económicas, bienestar social y gobernabilidad.

## b.2. Priorización de Debilidades

Con relación a las debilidades jerarquizadas que tienen la más alta ponderación, se identifica la burocracia, rigidez y sectorialismo de instrumentos y programas asociado a sus etapas de difusión, postulación, ejecución y de seguimiento. Asimismo, las problemáticas respecto del agua y tenencia de la tierra parecieran ser puntos críticos que deben ser considerados en la definición de instrumentos públicos, así como también la desarticulación intersectorial y descoordinación con otros servicios. En el segundo nivel de jerarquización de las debilidades se identificó la falta de focalización de los instrumentos hacia el medio ambiente y respeto por la naturaleza, dificultades con la calidad profesional y cantidad de equipos consultores, y la falta de incentivo hacia modelos agroecológicos alternativos al extractivismo y de buenas prácticas agrícolas, entre otros. En el tercer nivel de jerarquización, se mencionaron como principales debilidades que los instrumentos carecen de una mirada integral con énfasis cultural, así como también se identificó la falta de incorporación de innovación tecnológica y asociativismo en la producción, además de la necesidad de estudiar la pequeña agricultura.

**Tabla N° 43: Jerarquización de Debilidades**

N°	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	ÁMBITO PNDR
Nivel de importancia: Muy alto			
D1	Burocracia, rigidez y sectorialismo de instrumentos y programas de apoyo asociado a difusión, postulación y ejecución.	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Cultura e identidad

			Bienestar social
D2	Insuficientes subsidios que solucionen problemas de agua y riego	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Cultura e identidad Bienestar social
D3	Insuficientes instrumentos para regularizar tenencia de tierras.	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas Sustentabilidad medio ambiental Cultura e identidad Bienestar social
D4	Baja sintonía intersectorial y de coordinación con otros servicios	3	Gobernabilidad Oportunidades económicas
Nivel de importancia: Alta			
D5	Insuficiente priorización del cuidado del medio ambiente y respeto por la naturaleza	2	Oportunidades económicas y Sustentabilidad medio ambiental Bienestar social
D6	Dificultades con la cantidad y las competencias profesionales y de equipos consultores	2	Oportunidades económicas
D7	Falta acompañamiento social, productivo y comercial de los instrumentos	2	Oportunidades económicas Bienestar social
D8	Falta incentivar modelos agroecológicos y de buenas prácticas agrícolas	2	Oportunidades económicas Cultura e identidad Sustentabilidad y medio ambiente
D9	Poca participación social y representación ciudadana en decisiones técnicas	2	Gobernabilidad
D10	Mesas de trabajo con poco poder de decisión	2	Gobernabilidad
D11	Debilidades en el proceso de comercialización y de formalización de micro empresas.	2	Oportunidades económicas
D12	Insuficiente formación de capital humano e inclusión de jóvenes	2	Oportunidades económicas Gobernabilidad
Nivel de importancia: mediana			
D13	Falta mirada integral y con mirada cultural	1	Cultura e identidad
D14	Falta incorporar innovación tecnológica y asociativismo en la producción	1	Oportunidades económicas

D15	Falta estudiar pequeña agricultura	1	Oportunidades económicas Cultura e identidad
D16	Faltan recursos provincia de Malleco	1	Gobernabilidad
D17	Instrumentos al servicio de políticos	1	Gobernabilidad
D18	Falta inversión en maquinaria e infraestructura agrícola	1	Oportunidades económicas
D19	Falta establecer en los instrumentos mecanismos de gradualidad en el proceso de formalización	1	Oportunidades económicas

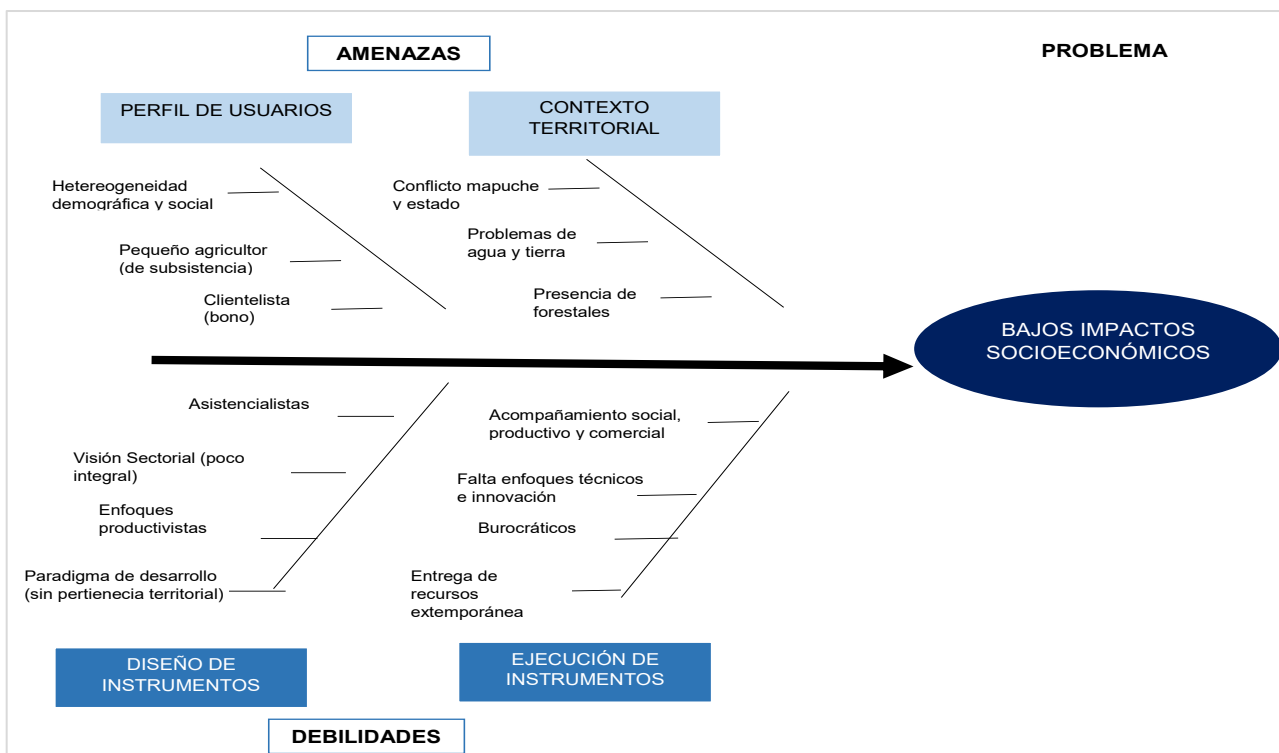
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los ámbitos de tributación de las oportunidades identificadas por los actores podemos concluir que los ámbitos de la PNDR mayormente afectados por este conjunto de debilidades son el de gobernabilidad y el de oportunidades económicas.

#### 4.5.2.- Etapa 2. Identificación de Principales Problemas

Esta segunda etapa del FODA, consistió en identificar los principales problemas y/o limitantes que podrían afectar la implementación de la PNDR a partir del análisis anteriormente realizado, para ello se utilizaron diagramas de espina de pescado, los cuáles permitieron representar visualmente las causas y sus categorías, que como producto de la interacción de variables externas (amenazas) y variables internas (debilidades) estarían generando problemáticas específicas para la implementación de la PNDR. De este modo, se centrará en las debilidades y amenazas que podrían afectar la implementación exitosa de la PNDR. A su vez, se identificarán en la descripción de cada diagrama las fortalezas y oportunidades existentes, que podrían contrarrestar los efectos negativos y potenciarse como parte de las propuestas de mejora.

**Figura N° 24: Impactos Socioeconómicos Instrumentos**

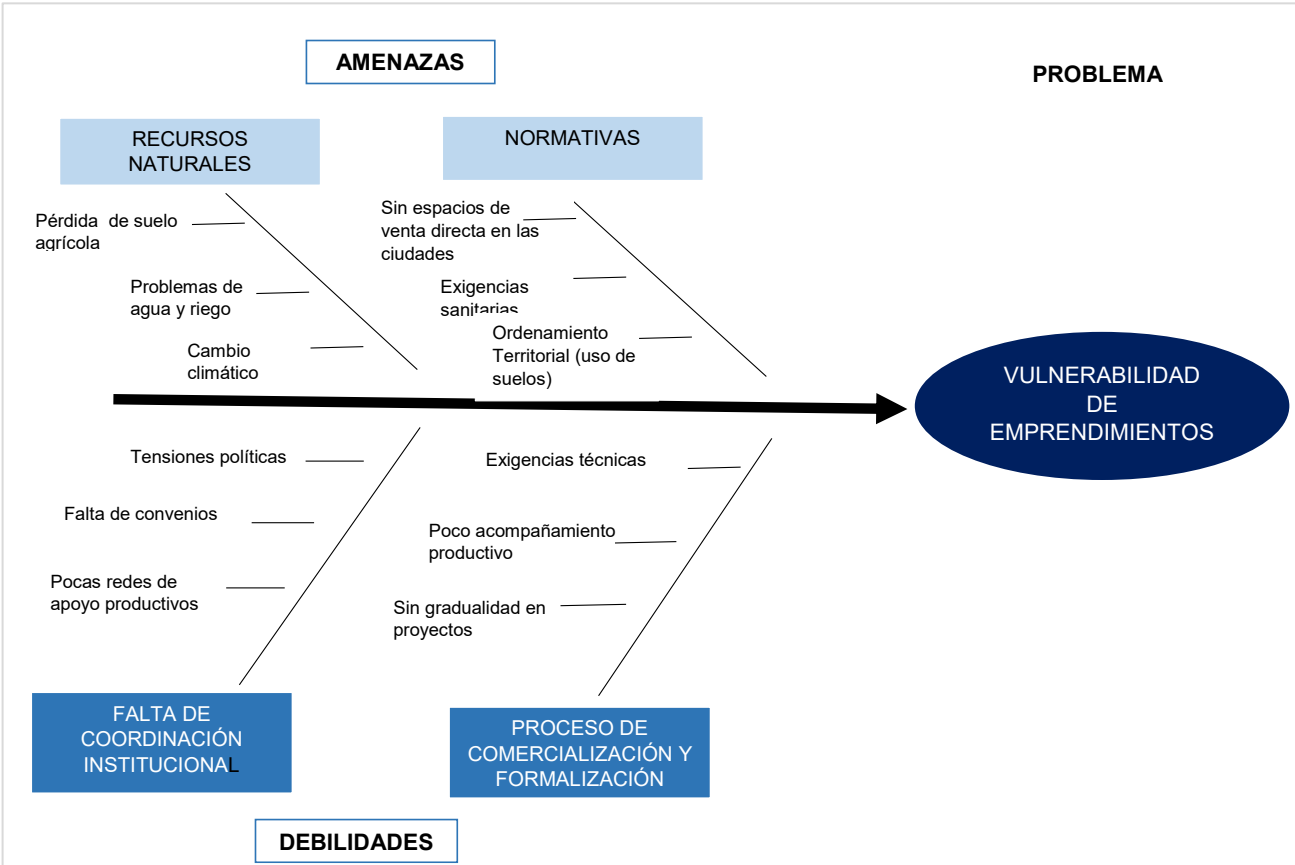


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al diagrama anterior, se identifican un conjunto de amenazas y debilidades relacionadas con los instrumentos públicos y privados que estarían dando cuenta de los bajos impactos socioeconómicos que éstos han tenido. Si bien, de acuerdo al catastro, talleres y análisis FODA realizado en las anteriores fases del estudio, se pudo identificar la diversidad y cantidad de instrumentos públicos tributando a todas las áreas de las PNDR, particularmente al de oportunidades económicas y bienestar social, no obstante, la estadística nacional, confirma mediante los datos de la última encuesta CASEN (2017) que La Araucanía sigue siendo la región más pobre del país con 17,2%. Esta realidad regional se ha mantenido en el tiempo, por lo cual es posible afirmar que en términos de resultados socioeconómicos el impacto de los instrumentos en la disminución de la pobreza ha sido muy bajo.

Ahora bien, como posibles oportunidades está la futura implementación del Plan Impulso, el despliegue del municipio en el territorio, el potencial turístico cultural y la posibilidades de incorporar mayor innovación y desarrollo tecnológico a la producción. Como parte de las fortalezas, se pueden mencionar, la gran cantidad y variedad de instrumentos públicos existentes, el apoyo específico que reciben las comunidades mapuche, la existencia de algunas redes de colaboración y de participación de actores que podrían ser reforzadas para mejorar la implementación de la PNDR y el rol cada vez más importante de las mujeres en el liderazgo de organizaciones rurales.

**Figura N° 25: Vulnerabilidad de los Emprendimientos**

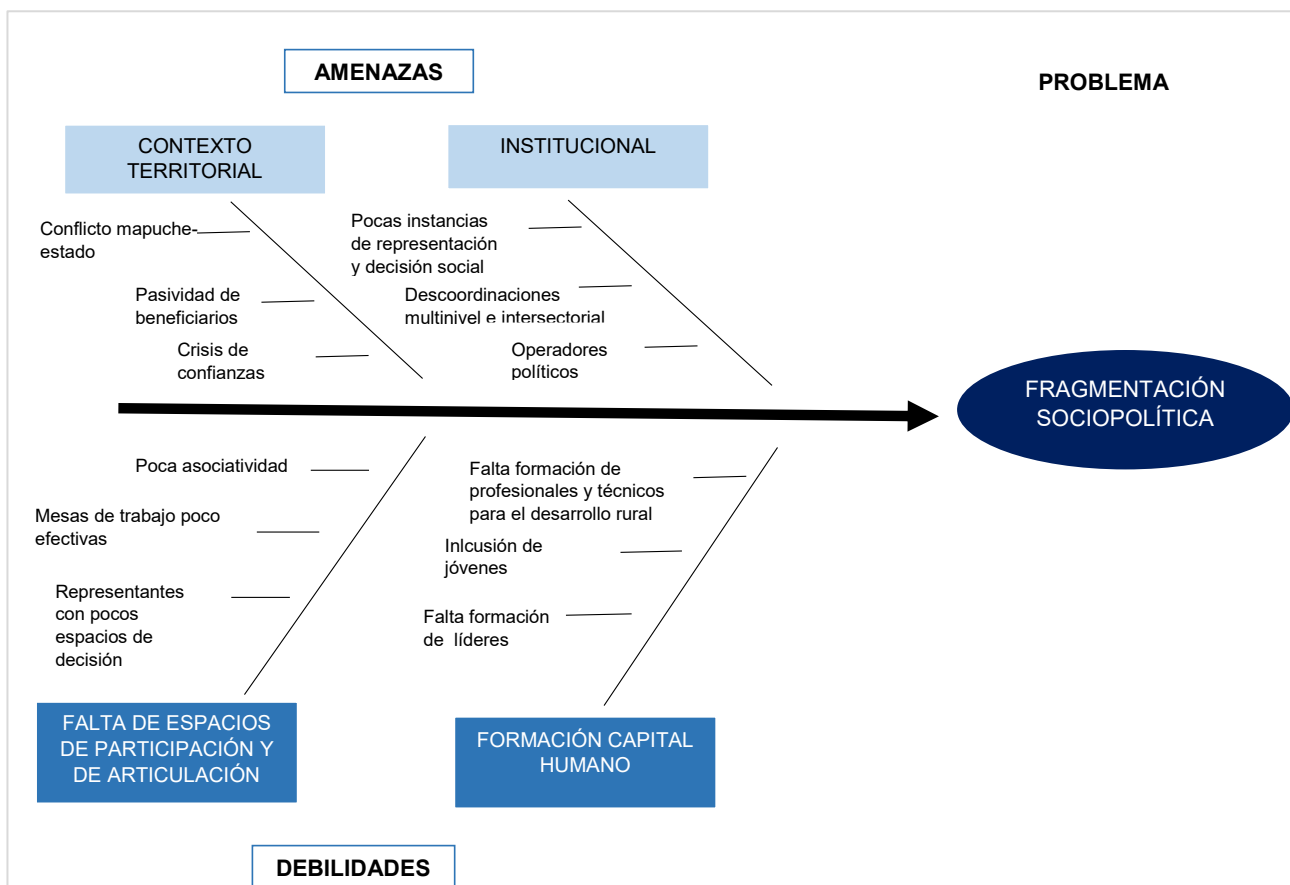


Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ha señalado en los apartados anteriores unos de los principales focos de los instrumentos públicos y privados es la creación de oportunidades económicas, sin embargo actualmente se reconoce una serie de variables internas y externas que están generando inestabilidad en los emprendimientos productivos. Entre ellos, la falta de coordinación entre instituciones, las fallas del proceso de comercialización y formalización, así como también los problemas asociados a los recursos naturales y criterios normativos existentes, estas variables están transformándose en algunas de las limitantes que impiden en muchos casos consolidar las actividades productivas de los beneficiarios del medio rural.

Ahora bien, la cantidad de instrumentos públicos, el apoyo específico a la producción y a comunidades mapuche, así como también oportunidades asociadas al potencial turístico cultural, constituyen las variables que pueden actuar reactiva y positivamente frente a este escenario de vulnerabilidad.

**Figura N° 26: Fragmentación Sociopolítica**



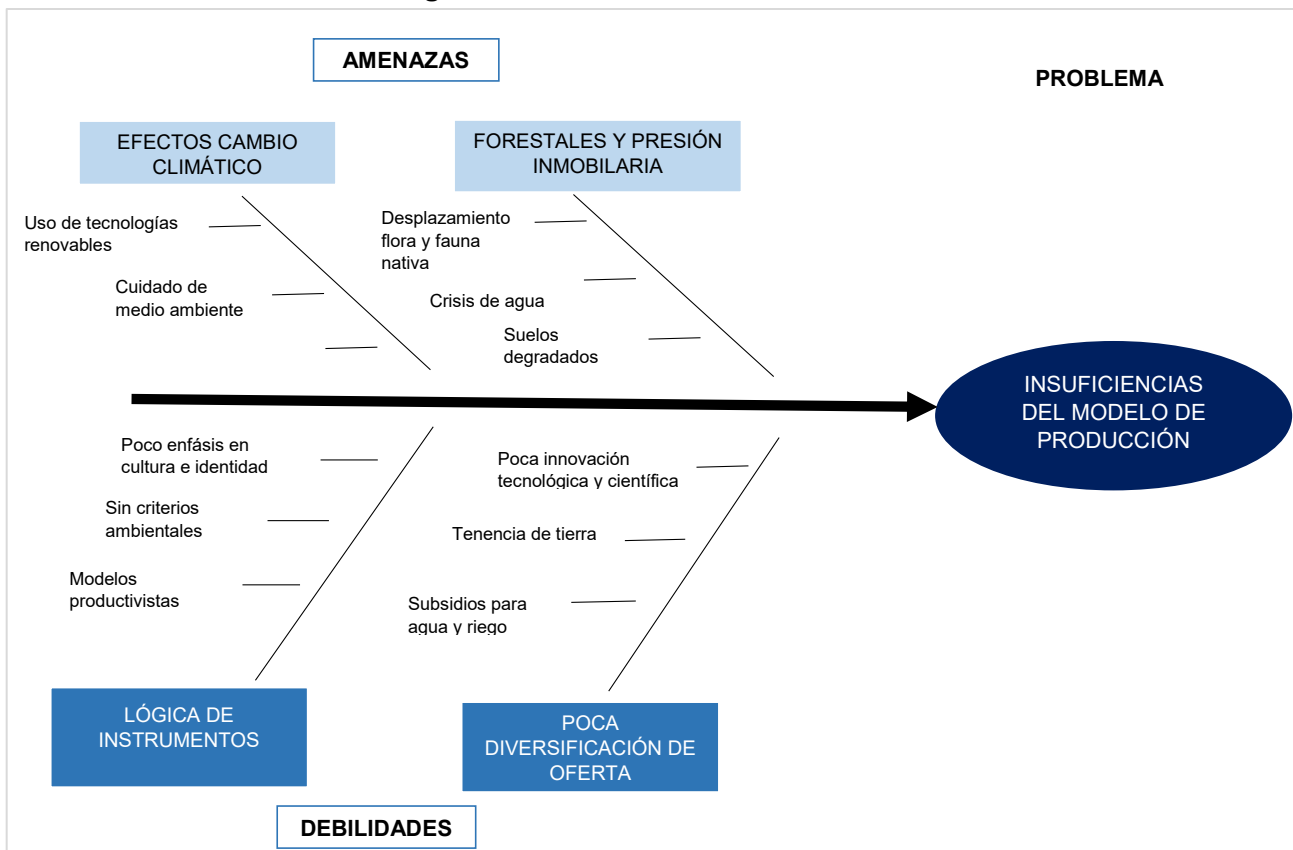
Fuente: Elaboración propia.

La fragmentación sociopolítica es reconocida como uno de los principales y eventuales problemas que deberá enfrentar en su implementación la PNDR. En cuanto a las variables provenientes del contexto, aparece el conflicto mapuche-estado chileno y la crisis de confianza generalizada entre actores y diversas organizaciones. A nivel institucional se plantea la existencia de operadores políticos y las pocas instancias de representación y decisión que tienen los actores sociales comprometidos con el desarrollo rural. Desde la lógica interna de los instrumentos públicos y privados, se reiteran las pocas instancias de participación y articulación social, como así también las debilidades asociadas a la formación de capital humano, referido a la baja inversión en formación

de líderes, la poca inclusión de jóvenes y sobretodo la falta de formación de profesionales y técnicos para el desarrollo rural.

Ahora bien, como oportunidades aparecen las claras posibilidades de incorporar mayor innovación científica y tecnológica y mejorar así la formación del capital humano, también se reconoce que si bien, son escasos, existen algunos espacios de participación social y mesas de trabajo que podrían constituirse en espacios para mejorar la relación con el contexto social.

**Figura N° 27: Modelo de Producción**



Fuente: Elaboración propia.

Las limitaciones del modelo de producción asociado a la lógica de los instrumentos públicos y privados, también fue identificado como otro posible problema que podría afectar la implementación de la PNDR. Como principales críticas se cuestiona el bajo nivel de inclusión de criterios medio ambientales de los actuales instrumentos, el poco énfasis en la cultura e identidad de los territorios, lo que sumado a los actuales problemas de agua, tierra y riego, desplazamiento de flora y fauna nativa y la existencia de suelos degradados en la región, han venido a cuestionar y poner en evidencia las limitaciones e insuficiencias de dicho modelo. Desde la perspectiva de las oportunidades se plantea la necesidad de complementar el enfoque productivo con otras visiones que respeten los recursos naturales, como por ejemplo, la posibilidad de desarrollar modelos agroecológicos que potencien las buenas prácticas agrícolas y sustentabilidad medio ambiental.

### Síntesis

A partir de esta segunda etapa asociada al FODA, fue posible organizar e ilustrar la información a partir de los principales problemas detectados en los actuales instrumentos públicos y privados, los que podrían constituirse en posibles limitantes para la implementación de la PNDR. Estos problemas

apuntan a los bajos impactos socioeconómicos, a las insuficiencias del modelo de producción, a la vulnerabilidad de los emprendimientos, así como también a la fragilidad sociopolítica del contexto regional.

Cada una de estas problemáticas identificadas apuntan hacia la mejora de tres focos estratégicos: el proceso, los resultados y el contexto, de los instrumentos públicos y privados existentes para el medio rural, lo que responde a los principales componentes de la planeación estratégica pensada en la mejora.

Mejoras que pueden ser planteadas a partir de las propias fortalezas y oportunidades del mismo medio social, como por ejemplo: la puesta en marcha del Plan Impulso, la variedad de instrumentos existentes con ámbitos de tributación PNDR, el compromiso y despliegue territorial de equipos municipales y el potencial turístico, cultural y natural que ofrece la región. A continuación se presentarán las propuestas con mayor detalle y fundamentación.

#### **4.5.3 Etapa 3. Elaboración de Propuestas**

En función de los problemas detectados en la fase anterior fue posible diseñar preliminarmente una matriz, la cual contiene las propuestas de mejora necesarias de considerar para la implementación exitosa de la PNDR, el contenido de la matriz se enfoca básicamente en plantear un objetivo de mejora acorde al problema identificado y a las acciones de mejora que permitan operativizar la propuesta.

Esta matriz preliminar fue sometida a un proceso de validación por expertos, los cuáles mediante una sesión de trabajo grupal con el equipo consultor procedió a confirmar acciones, así como también complementar, ajustar y aportar nuevas sugerencias orientadas a potenciar la implementación de la PNDR. Se releva la participación en dicho taller del Presidente de la Corporación para el Desarrollo Productivo de La Araucanía, CORPARAUCANÍA. Es una entidad de derecho privado de especial protagonismo en la región, sin fines de lucro creada en 1999. Está integrada por los principales gremios empresariales, universidades, sindicatos de trabajadores, empresas privadas, e instituciones públicas relacionadas con la actividad productiva y el fomento de los negocios e inversiones en la Región de La Araucanía. Además, en su Directorio han participado en representación del Intendente Regional, directores regionales de organismos o servicios públicos como: Corporación de Fomento – CORFO; Consejo Regional de La Araucanía – CORE; Secretaría Regional Ministerial de Economía; Servicio de Cooperación Técnica – SERCOTEC; ProChile; Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS; Servicio Nacional de Turismo – SERNATUR; y Gobierno Regional – GORE.

A continuación se presenta las matrices con cada una de las propuestas para abordar los problemas detectados.

**Tabla N° 44: Matriz de Propuestas Bajos Impactos Socioeconómicos**

Problema Detectado	Ejes Estratégicos de Mejora	Objetivo Propuesto	Fundamentos	Acciones Estratégicas	Eje Estratégico
Bajos impactos socioeconómicos	Resultados	Alinear instrumentos y programas para el mundo rural con objetivos de la PNDR	Asumir desde el Estado una política de desarrollo rural requiere de una oferta de programas articulados, con foco definido e indicadores de impacto claros, que se asuma como asunto de Estado y se sostenga más allá de los cambios de autoridad.	Revisar y rediseñar los instrumentos en función de los objetivos estratégicos de la PNDR.	Oportunidades económicas, bienestar social, sustentabilidad y medio ambiente, cultura e identidad.
				Implementar instrumentos y programas que reconozcan la heterogeneidad de los usuarios y permitan transitar desde la economía subsistencia hacia la producción orientada a mercados local, regional, nacional e internacional.	
				Integrar las intervenciones de distintos servicios para facilitar el tránsito por los distintos niveles de desarrollo productivo.	
				Implementar a nivel local programas que apoyen la solución a los problemas de tenencia y disponibilidad de tierra y agua.	

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 45: Matriz de Propuestas Vulnerabilidad de Emprendimientos**

Problema Detectado	Ejes Estratégicos de Mejora	Objetivo Propuesto	Fundamentos	Acciones Estratégicas	Eje Estratégico
Vulnerabilidad de emprendimientos	Proceso	Diseñar metodología de trabajo y de acompañamiento socio productivo con enfoque territorial	El sistema de fomento productivo rural requiere de un conjunto de instrumentos diferenciados por tipo de usuario que permita su ingreso y egreso de los servicios de apoyo, según de distintos estados de desarrollo de sus emprendimientos y empresas.	Diseñar una normativa que considere un enfoque metodológico que apoye mediante un sistema integrado y progresivo la formación, formalización, crecimiento y consolidación de emprendimientos rurales.	Desde el eje de oportunidades económicas se espera articular los ámbitos de sustentabilidad y medio ambiente, bienestar social y cultura e identidad.
				Incluir instrumentos que faciliten la comercialización de los productos de emprendimientos y desarrollen las capacidades de venta individual y asociativa por parte de emprendedores.	
				Propiciar trabajo asociativo y redes entre emprendimientos rurales.	
				Realizar ordenamiento territorial para asegurar la buena convivencia de la actividad de pequeños agricultores con otros usos del suelo.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 46: Matriz de Propuestas Fragmentación Sociopolítica**

Problema Detectado	Ejes Estratégicos de Mejora	Objetivo Propuesto	Fundamentos	Acciones Estratégicas	Eje Estratégico
Fragmentación sociopolítica	Contexto/actores sociales	Crear un sistema de gobernanza público privado de la PNDR que contenga instancias territoriales articuladas en una instancia regional.	Las decisiones de gobierno y política pública deben hacerse a través de redes y asociaciones horizontales entre actores del gobierno central, regional y local, la academia, el sector privado y la sociedad civil.	Constituir sistema regional y multinivel para la gobernanza de la PNDR, dotado de recursos y mecanismos de planificación y seguimiento.	Desde el eje de gobernabilidad se espera articular los ámbitos de oportunidades económicas, bienestar social, sustentabilidad y medio ambiente, cultura e identidad.
				Implementar una campaña comunicacional que apunte a valorar socialmente al mundo rural, su cultura, sus productos y su aporte a la región.	
				Fortalecer organizaciones representativas de los habitantes rurales y empoderar a sus líderes.	
				Proveer de formación inicial y continua de profesionales y técnicos que prestan servicios en el mundo rural.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 47: Matriz de Propuestas Insuficiencias al Modelo de Producción**

Problema Detectado	Ejes Estratégicos de Mejora	Objetivo Propuesto	Fundamentos	Acciones Estratégicas	Eje Estratégico
Insuficiencias del modelo de producción	Proceso	Generar modelos alternativos y complementarios de producción para emprendimientos rurales que contemplen la relación armónica y sustentable del ser humano con la naturaleza.	El cuidado de los elementos que sustentan la vida (suelo, aire y agua) deben considerarse como componente de, programas e instrumentos para implementar la PNDR.	Diseñar de forma participativa nuevos modelos de producción que pongan en valor aspectos de la cosmovisión y prácticas de la cultura mapuche al vincularlos con tendencias de los mercados actuales (agricultura biodinámica y turismo)	Desde el eje de oportunidades económicas se espera articular los ámbitos de sustentabilidad y medio ambiente, bienestar social y cultura e identidad.
				Establecer mecanismos para fomentar la investigación y el desarrollo de tecnologías que permitan desarrollo sustentable del mundo rural	
				Fomentar el uso de energías renovables no convencionales para consumo y como alternativa económica para el sector rural.	
				Formar a los agentes encargados de aplicar los instrumentos del mundo rural en temas medioambientales.	

Fuente: Elaboración propia.

Es relevante reforzar que las propuestas aquí establecidas presentan como principal eje articulador la gobernabilidad, mediante la creación de la mesa de la gobernanza regional. Desde dicha instancia se espera mejorar las relaciones con los actores sociales del contexto regional, alineando intereses y estableciendo objetivos e indicadores de impactos claramente consensuados, los que a su vez estarán referidos y articulados en torno a los cuatro ejes restantes de la PNDR; oportunidades económicas, bienestar social, cultura e identidad, sustentabilidad y medio ambiente.

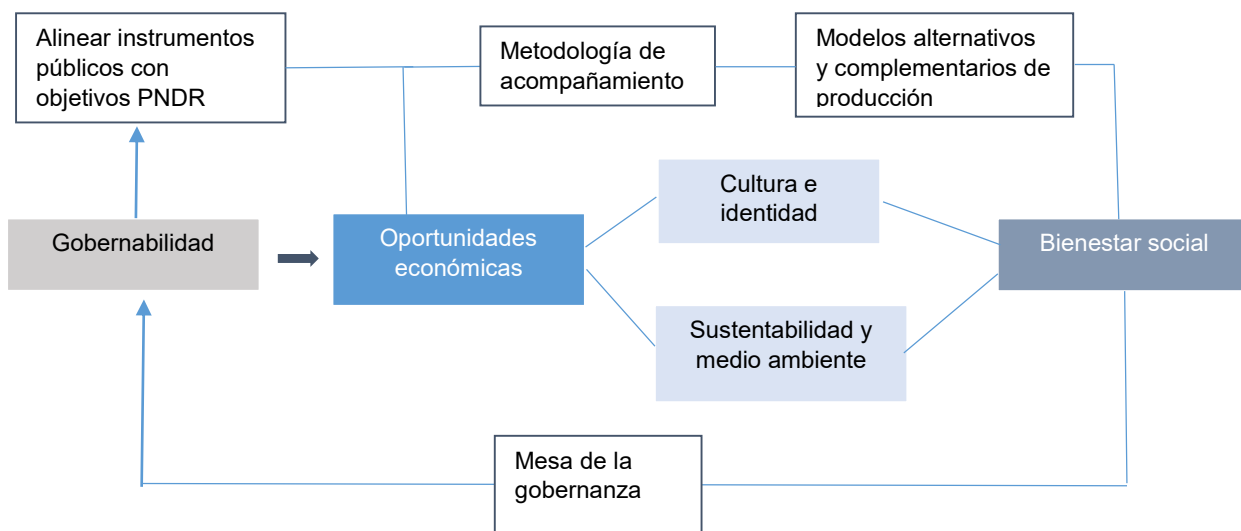
Desde esta lógica el segundo eje pivotal para el desarrollo rural, y expresado así en las propuestas, lo constituye el de oportunidades económicas, en tanto se plantea que a partir de éste se puede

tributar mediante acciones estratégicas específicas hacia la sustentabilidad y el medio ambiente y la cultura e identidad.

Respecto del eje de bienestar social, se considera pertinente alinear y comprometer a través de la mesa de gobernanza regional los recursos de inversión necesarios y coherentes con la PNDR que tributen hacia salud, educación, vivienda, servicios básicos y seguridad ciudadana. Además, se considera que finalmente el resultado y efecto directo y de conjunto de los anteriores ejes, incrementarán los niveles de bienestar social en la población.

De este modo, y de acuerdo al esquema siguiente, la propuesta presentada es de tipo relacional, no lineal, donde todos los ejes de la PNDR cumplen roles diferentes en función de la dinámica de la oferta pública y privada existente en la región.

**Figura N° 28: Lógica de la Propuesta en Función de los Ámbitos de la PNDR**

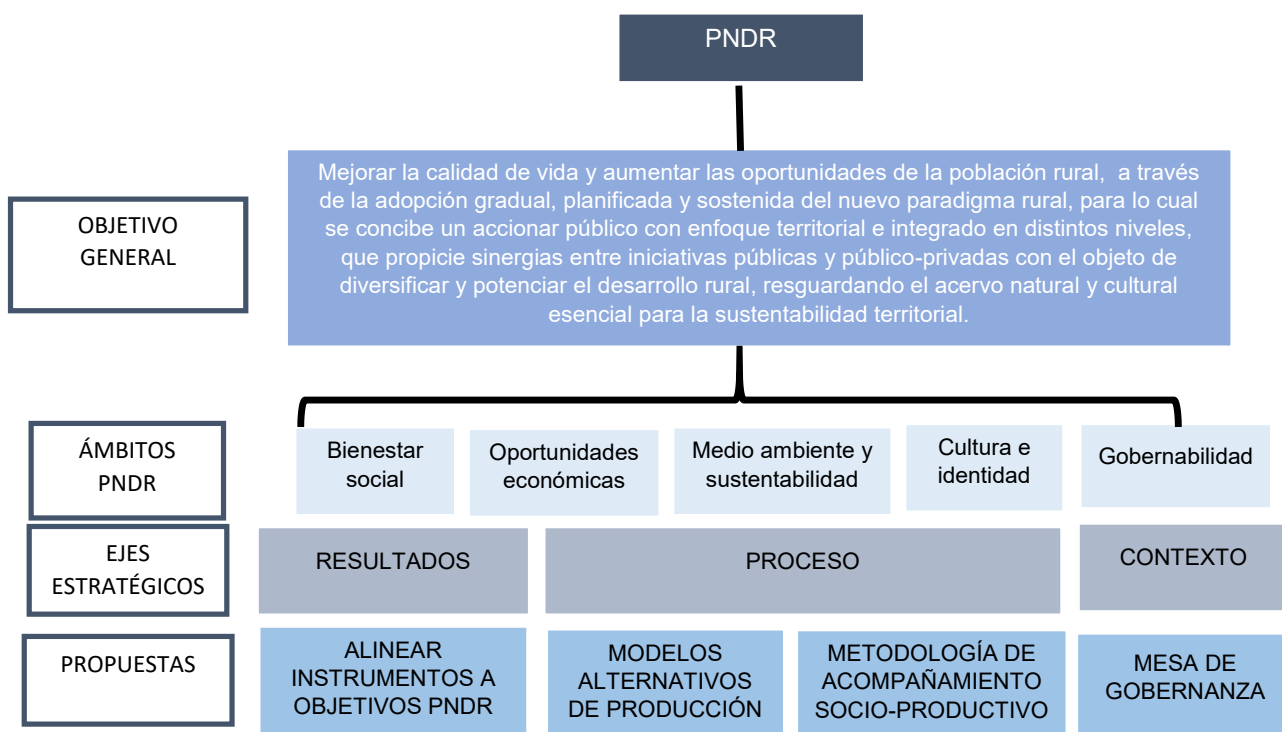


Fuente: Elaboración propia.

El ámbito de gobernabilidad constituye el elemento central que debe alinear y comprometer en una misma dirección los instrumentos públicos y privados existentes, el eje de oportunidades económicas cumple una función gatillante para mejorar los procesos, mediante la promoción de la sustentabilidad y medio ambiente y la cultura e identidad. Finalmente, el de bienestar social, cumple un rol más pasivo pero significativo, en tanto se constituye finalmente en los resultados directos y esperados por los beneficiarios del medio rural, los que a su vez deben estar considerados desde el eje de gobernabilidad a través de la mesa de gobernanza regional.

A modo de cierre de este acápite, se presenta un esquema final que ilustra la interacción entre objetivos y ejes de la PNDR y propuestas presentadas según foco estratégico para la mejora de los instrumentos públicos y privados.

**Figura N° 29: Matriz de Propuestas en Relación PNDR**



Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

Avanzar en una propuesta que promueva la coordinación entre los diferentes actores e instrumentos públicos y privados para la implementación de la Política Nacional de Desarrollo Rural, requiere en primer lugar de la adopción de un enfoque territorial en el contexto local, regional y nacional. Lo anterior implica intervenir en el territorio desde una mirada macro (país), meso (región-comuna) y micro social (comunidad, familia, individuo), que si bien, se reconocen como espacios mutuamente dependientes, cada contexto requiere de una mirada holística para poder provocar las sinergias necesarias. En lo macro intervienen aspectos referidos a la capacidad de la política pública para responder de forma pertinente y eficaz a las necesidades de la población, que en coordinación con el nivel meso deberían incluir los factores espaciales como características físicas, climáticas, de conectividad, infraestructura y base de recursos naturales propia de cada comuna y región, los que en su conjunto podrían convertirse en los capitales a potenciar por las estrategias de desarrollo. El tercer nivel del eslabonamiento requiere incluir el nivel micro, lugar donde se visualizan las dimensiones culturales, familiares e individuales que demandan respuestas específicas.

En este sentido, parece relevante que la PNDR se articule desde un enfoque territorial donde además se adscriba a una concepción de territorio rural que lo re-defina, más allá por el número de habitantes, como una unidad espacial que tiene un tejido social propio y que presenta además ciertas formas de producción, intercambio, organizaciones e instituciones específicas. En tal sentido, recalca Cerón (2015:194) *“la nueva ruralidad es un proceso que engloba realidades que es necesario interpretar en cada caso; para ello hay que tomar en cuenta las condiciones específicas de los espacios en los que se aplica”*.

No obstante, y como parte de los resultados del diagnóstico realizado, se pudo reconocer y catastrar una multiplicidad de instrumentos públicos y privados operando en el territorio rural, desde una lógica centralista y desterritorializada. Es por ello, que desde el escenario local, los agentes municipales, actores sociales e institucionales plantean la existencia de conexiones muy débiles con lo regional y lo nacional, sus demandas o expectativas sobre el desarrollo rural atienden más a la oferta de instrumentos públicos nacionales, que a visiones más locales, así la capacidad de incidir del nivel local en las decisiones que se toman en las esferas superiores es prácticamente nula, por consiguiente los mismos municipios y líderes rurales consultados, se autodefinen implícitamente en términos de población objetivo de las estrategias del desarrollo, más que como sujetos activos en la conducción de los procesos de desarrollo rural, lo que actualmente se traduce en una clara aspiración social.

Por lo tanto, como propuesta, la creación de la mesa de gobernanza para la implementación de la PNDR, claramente tributa hacia el ámbito de la gobernabilidad, con la instauración de los espacios y formas de relacionamiento para que los actores de los distintos niveles, puedan conciliar sus intereses y expectativas en torno al desarrollo rural de la región, de tal manera que la demanda que asciende desde lo local, tenga la posibilidad de alinearse con la oferta que desciende del nivel nacional (Aguilar, 2005).

Para Aguilar (2005) la gobernanza como proceso de dirección de la sociedad o el proceso mediante el cual sociedad y gobierno definen su sentido de dirección, los valores y objetivos de la vida asociada que es importante realizar, y definen su capacidad de dirección, la manera como se organizarán, se dividirán el trabajo y compartiran sus cuotas de poder para estar en condiciones de realizar los objetivos sociales deseados.

Ahora bien, se debe señalar que la nueva gobernanza no necesariamente tiene que implicar la retirada del Estado en los procesos de toma de decisiones, ni que la clase política pierda el control, sino que se trata de coordinar acciones de forma horizontal mediante la participación de múltiples actores (Aguilar, 2005). Es en esa dirección que se instala como propuesta la creación de la mesa de la gobernanza regional para la PNDR, como espacio que garantice la coordinación multinivel, la participación de actores, la planificación y el seguimiento de acciones bajo la directriz de indicadores claros de impacto. Asimismo, desde el ámbito de la gobernabilidad de la PNDR se espera aglutinar estratégicamente a los cuatro ámbitos restantes: oportunidades económicas, sustentabilidad y medio ambiente, cultura e identidad y bienestar social.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados obtenidos, de la totalidad de instrumentos públicos y privados, el ámbito que convoca mayor convergencia programática es el de bienestar social, con foco en los ejes de educación, salud, vivienda, conectividad y servicios básicos. Importante señalar que estos ejes del ámbito en comento, presentan una naturaleza especial, considerando la necesaria relación y convergencia entre sus instrumentos y proyectos de inversión en infraestructura de diferente escala (escuelas, CESFAM, caminos, etc.). Una situación similar ocurre con los ejes de recurso hídrico (ámbito sustentabilidad medioambiental) y de esparcimiento y deporte (ámbito cultura e identidad), toda vez su directa relación con proyectos de infraestructura (Agua Potable Rural, APR, multicanchas, gimnasios, etc.). Referente a los instrumentos privados son iniciativas aisladas e individuales de cada privado, no teniendo una relación específica con lo público, la PNDR y ejerciendo su quehacer en la comunidad donde se circunscribe. Lo fundamental, es que a partir de la mesa de gobernanza regional se logre alinear los recursos tanto públicos como privados para la inversión asociada a bienestar social con los otros ámbitos de la PNDR.

Por su parte el ámbito de oportunidades económicas, tiene también un fuerte protagonismo en el sello de la oferta pública de muchos servicios e instituciones regionales tales como MINAGRI, CONADI, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, CORFO, entre otras. Este hecho fundamenta el énfasis puesto en esta dimensión en la propuesta de mejora, por cuanto se considera que este ámbito es clave, ya que permitiría aglutinar y ser gatillante del desarrollo de los otros tres ámbitos. Al potenciar las oportunidades económicas, mediante el impulso de actividades agrícolas y no agrícolas, se puede al mismo tiempo generar un efecto e impacto directo en la sustentabilidad y el medio ambiente, la cultura y la identidad y el bienestar social.

Esta lógica de pensar en la interrelación sinérgica de los instrumentos públicos y privados mediante la articulación con los ámbitos de la PNDR, a su vez permitiría sortear una clara debilidad señalada por los diversos actores participantes del estudio, respecto del carácter centralista y asistencialista asociada a los instrumentos, cuyas acciones responden a estrategias sectoriales que finalmente terminan generando un nivel muy bajo de impacto socioeconómico en la población, así demostrado históricamente por los resultados de la encuesta CASEN. Según sus últimos resultados (2017), se reveló que el 28,5% de la población de La Araucanía está en condición de pobreza multidimensional. De este modo, La Araucanía continúa como la región más vulnerable del país, donde las desigualdades sociales se potencian recíprocamente con las desigualdades territoriales.

¿Será la falta de un enfoque territorial asociado a la intervención pública y privada el que termina por generar dichos resultados? Se piensa que efectivamente sus resultados son el correlato de una mirada sectorial y central, que ha invisibilizado elementos asociados a la identidad territorial, capitales intangibles que podrían fortalecer los impactos de las estrategias de desarrollo. Más pertinente aún, cuando esta región presenta un alto porcentaje de población perteneciente a la cultura mapuche. De acuerdo a los datos del CENSO 2017, en el país el 12,8% de la población se auto identifica perteneciente a algún pueblo originario (2.185.792), de los cuales el 79,8% se reconoce con el pueblo mapuche (1.745.147). En La Araucanía vive el 14,7% de la población

indígena del país (321.328). Pero más significativo se vuelve este dato, cuando se cruza esta variable con la de pobreza, donde según CASEN 2017, a nivel nacional, la población indígena registra un 14,5% de pobreza por ingresos en comparación con el 8,0% de los no indígenas. Asimismo, la población indígena registra un 30,2% de pobreza multidimensional en relación al 19,7% de los no indígenas. Nivel de pobreza y pertenencia al pueblo mapuche se transforman en dos variables del contexto rural regional extremadamente relevantes que pueden definir y condicionar el éxito de las políticas e instrumentos públicos.

Junto a eso, es preciso agregar las históricas demandas del pueblo mapuche por la reivindicación territorial, situación que deviene en un conflicto para el Estado chileno que ha sido complejo de solucionar, y que como variable externa del contexto territorial, fue ampliamente considerado por diversos actores sociales y municipales, como una posible amenaza para la implementación de la PNDR.

Ahora bien, la población mapuche constituye parte de la diversidad cultural presente en el territorio rural de La Araucanía, sin embargo no lo define en su totalidad. En este sentido también la PNDR propone asumir como desafío conceptual la nueva ruralidad, como una noción más amplia que alberga múltiples dinámicas y formas de habitar el territorio. Para ello parece ser indispensable alinearse con la noción de gobernanza ya mencionada, pues como lo señala López (2017) la relación entre ambas constituye la base de una propuesta de categorización territorial operativa para los nuevos territorios rurales que responde a una lógica relacional. Dicha lógica relacional también deberá expresarse en los mecanismos de articulación productiva de las actividades agrícolas (agricultura, ganadería) con las no agrícolas (por ejemplo: turismo, agroindustria, artesanía, comercio, gastronomía). De este modo, la propuesta a desarrollar implica la generación de núcleos y asociatividad en la producción, mediante la incorporación de modelos alternativos, que fundamentan su accionar desde las nociones de agroecología que están en armonía con el medio ambiente, tema marcado por las comunidades rurales. Asimismo, se requiere mejorar el proceso de comercialización y formalización, fortalecer el capital humano, incorporar innovaciones científicas y tecnológicas, procurando promover siempre la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y en el control social de la inversión pública.

No obstante, es que si bien este territorio cuenta con fortalezas y oportunidades tales como; el recurso tierra y el rol tradicional asociado a la agricultura, precisamente existe una falta de regularización de las propiedades y de disponibilidad de agua, como también en los territorios planificados en la Estrategia Regional de Desarrollo de La Araucanía los efectos de los pasivos ambientales mencionados; de este modo la región enfrenta serios problemas en cuanto a contaminación, la disponibilidad de los medios naturales básicos para el desarrollo de actividades productivas agrícolas y no agrícolas, lo que condiciona la fuente del principal ingreso para las familias rurales.

Por último, no se puede olvidar que la PNDR tiene un carácter exógeno propio de las políticas públicas de desarrollo y que su territorio objetivo está envuelto en un conflicto histórico-cultural. Por lo tanto, la coordinación de los instrumentos públicos y privados con la Política Nacional de Desarrollo Rural pasan finalmente por la transformación vía gobernanza, la asociación en lugar del asistencialismo, el enfoque territorial por el centralismo, la convergencia de intereses, el desarrollo del capital humano, la incorporación de criterios ambientales y culturales, el diseño de nuevas metodologías y modelos productivos y de acompañamiento social, entre los principales aspectos.

A modo síntesis para la implementación de la PNDR se plantea:

- Revisar y rediseñar los instrumentos en función de los objetivos estratégicos de la PNDR.



- Implementar instrumentos y programas que reconozcan la heterogeneidad de los usuarios y permitan transitar desde la economía subsistencia hacia la producción orientada a mercados local, regional, nacional e internacional.
- Integrar las intervenciones de distintos servicios para facilitar el tránsito por los distintos niveles de desarrollo productivo.
- Implementar a nivel local programas que apoyen la solución a los problemas de tenencia y disponibilidad de tierra y agua.
- Diseñar una normativa que considere un enfoque metodológico que apoye mediante un sistema integrado y progresivo la formación, formalización, crecimiento y consolidación de emprendimientos rurales.
- Incluir instrumentos que faciliten la comercialización de los productos de emprendimientos y desarrollen las capacidades de venta individual y asociativa por parte de emprendedores.
- Propiciar trabajo asociativo y redes entre emprendimientos rurales.
- Realizar ordenamiento territorial para asegurar la buena convivencia de la actividad de pequeños agricultores con otros usos del suelo.
- Constituir sistema regional y multinivel para la gobernanza de la PNDR, dotado de recursos y mecanismos de planificación y seguimiento.
- Implementar una campaña comunicacional que apunte a valorar socialmente al mundo rural, su cultura, sus productos y su aporte a la región.
- Fortalecer organizaciones representativas de los habitantes rurales y empoderar a sus líderes.
- Proveer de formación inicial y continua de profesionales y técnicos que prestan servicios en el mundo rural.
- Diseñar de forma participativa nuevos modelos de producción que pongan en valor aspectos de la cosmovisión y prácticas de la cultura mapuche al vincularlos con tendencias de los mercados actuales (agricultura agroecológica y turismo).
- Establecer mecanismos para fomentar la investigación y el desarrollo de tecnologías que permitan desarrollo sustentable del mundo rural.
- Fomentar el uso de energías renovables no convencionales para consumo y como alternativa económica para el sector rural.
- Formar a los agentes encargados de aplicar los instrumentos del mundo rural en temas medioambientales.
- La creación de la mesa de la gobernanza regional, donde se espera mejorar las relaciones con los actores sociales del contexto regional, alineando intereses y estableciendo objetivos e indicadores de impactos a los cuatro ejes restantes de la PNDR; oportunidades económicas, bienestar social, cultura e identidad, sustentabilidad y medio ambiente.

Finalmente, el éxito y desafío de la PNDR está condicionado, siguiendo los planteamientos de Amador *et al.* (2008) por la capacidad de instalar en el territorio un proceso de simultánea transformación productiva, institucional y social. Igualmente, recogiendo lo señalado por la OCDE (2016), la PNDR en La Araucanía puede permitir aprovechar mejor sus fortalezas implementar una nueva definición de lo rural, como también una alternativa de desarrollar el rol de la política rural. Este trabajo debe ser centrado en inversiones y en reestructurar la manera en que las políticas gubernamentales son elaboradas e implementadas cómo articular el accionar del actor privado para sacarle mayor partido al potencial subutilizado, por lo que se debiera considerar adaptar el actual marco político regional a través de la propuestas de una mesa de gobernanza regional delegando responsabilidades y recursos a nivel local y mejorando la integración entre lo urbano y rural para facilitar una mejor coordinación entre lo público y privado.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aedo M. y Larrain S. (2004). Impactos ambientales en Chile: Desafíos para la sustentabilidad. Programa Chile Sustentable. 1ed. 40 pp.
- Aguilar, L. (2005). Las políticas públicas: su aporte. En democracia, desarrollo y políticas públicas, coordinado por Adrián Acosta: 19-33.
- Amador F., R. González y C. Falconi. (2008). Una sistematización del desarrollo y la Competitividad Territorial Rural.
- Andrade C. y Arancibia S. (2010). "Chile: interacción Estado-sociedad civil en las políticas de infancia", en Revista de la CEPAL, N° 101, Santiago, pp. 127-143.
- CASEN. (2017). Resultados Encuesta CASEN 2017. Revisado en: [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen\\_2017.php](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2017.php) .
- Castillo M., (2017). La dimensión socioecológica de la desigualdad: los Casos de Arica y Boyeco. Serie de Documentos de Trabajo PNUD – Desigualdad. 28 pp
- Castro, A. (2002). Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis. Documento son el resultado de investigación apoyada por la Fundación Avina,
- CENSO. (2017). Estimaciones y proyecciones de la población chilena. Recuperado en <http://www.censo2017.cl/>
- Cerón, E. (2015). Movilidad y transición productiva en el contexto de la nueva ruralidad: el caso de Santa Bárbara, Estado de México. *Sociológica* 30 (86): 167-199.
- Fundación Ford y PNUD-Chile. Quinta Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector. Cape Town, Sudafrica, 2002. 30 pp.
- Gobierno Regional de La Araucanía (2018) Cuenta Pública Participativa 2018. Revisado en: <http://www.intendenciaaraucania.gov.cl/cuenta-publica/>
- Moreno, L. (2017). La nueva ruralidad y la nueva gobernanza en México: una propuesta de categorización territorial operativa para los nuevos territorios rurales. *Sociológica (México)*, 32(92), 217-239.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2018). Banco Integrado de Proyectos. Revisado en <https://bip.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/bip2-trabajo/app/login;jsessionid=38AA7D7131B62EECD74DC55E9D842E76>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2018). Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial. Visitado en: <https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Instrumentos-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-DIRECON.pdf>
- Montañez, G., S. Gutiérrez. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés. 1 Ed. Edit. Cened. 94 pp.
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J., y Rebolledo, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en a investigación cualitativa. *Aquichán*, 12 (3), 263-274.
- OCDE (2009a), Teacher Evaluation: A Conceptual Framework and examples of Country Practices (Evaluación docente: Marco conceptual y ejemplos de prácticas en distintos países), <http://www.OCDE.org/education/school/44568106.pdf>.

- OCDE (2013a), OECD Urban Policy Reviews: Chile 2013, OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264191808-en>.
- OCDE (2016) La OCDE recomienda fortalecer las regiones de Chile para estimular la economía. Revisado en: <http://www.oecd.org/chile/laocderecomiendafortalecerlasregionesdechileparaestimularlaeconomia.htm>
- OECD (2014) Estudios de Políticas Rural de la OCDE – Chile. 206 pp.
- OMS (2018) Departamento de Salud Pública, Medio Ambiente y Determinantes Sociales de la Salud. Revisado en [https://www.who.int/phe/about\\_us/es/](https://www.who.int/phe/about_us/es/)
- Piedra-Salomón, Y., & Martínez-Rodríguez, A. (2007). Producción científica. *Ciencias de la Información*, 38(3), 33-38.
- Programa de Gobierno 2018-2022. Construyendo tiempos mejores para Chile. Revisado en: <http://programa.sebastianpinera.cl/>
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2000). Asociatividad y . [http://www.subdere.gov.cl/documentacion/araucania-estrategia-regional-de-desarrollo-periodo-2010-2022capital social](http://www.subdere.gov.cl/documentacion/araucania-estrategia-regional-de-desarrollo-periodo-2010-2022capital%20social). *Desarrollo Humano en Chile*, pp. 107-172.
- SERRANO C. (1998). Participación Social y Ciudadanía. Un debate del Chile contemporáneo”.
- SUBDERE (2013a). Informe Consolidado Talleres de Consulta Regionales Política Nacional de Desarrollo Rural.
- SUBDERE (2010-2022). Estrategia Regional de Desarrollo periodo 2010 – 2022. Revisado en
- Teixidó S., R. Chavarri y A. Castro. (2001). La Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Innovación y Desafíos. 25 pp.

## 7. ANEXOS