



ACTUALIZACIÓN ESTRATEGIA REGIONAL DE DESARROLLO 2023-2037

DOCUMENTO DE APROBACIÓN

CONSEJO REGIONAL DE LOS RÍOS

Febrero de 2023

Documento de trabajo preparado para el Consejo Regional de Los Ríos con el cual se aprobó la Estrategia Regional de Desarrollo en Sesión Ordinaria N° 441 realizada en Panguipulli con fecha 3 de febrero de 2023.



Región de Los Ríos
GOBIERNO REGIONAL

División de Planificación y Desarrollo Regional



FACULTAD DE
GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE CHILE

PRESENTACIÓN

El presente documento, denominado Documento de Aprobación ERD, desarrolla los contenidos centrales de la Estrategia Regional de Desarrollo 2023-2037 según ha sido elaborada, presentada, revisada, mejorada con el Consejo Regional de Los Ríos y que ha sido recientemente aprobada por dicho cuerpo colegiado en su Sesión Ordinaria N° 441 del 3 de febrero de 2023, efectuada en la ciudad de Panguipulli.

Los contenidos se estructuran a partir del Documento Base ERD presentado al Consejo Regional en agosto de 2022, el que fue sometido posteriormente a un proceso de socialización y validación con la comunidad regional, municipalidades y servicios públicos durante los meses de septiembre a diciembre de 2022. Paralelamente dicho documento ha sido revisado con el Consejo Regional en sesiones de Comisiones de Régimen Interno, Hacienda, Fomento Productivo, Medio Ambiente, Social, Infraestructura y Provinciales de Valdivia y del Ranco, generando mejoras y validaciones parciales que se consolidan en el presente texto.

Cabe señalar que el presente documento deberá editarse y diagramarse para su posterior impresión y publicación. Por tal motivo será complementado en diversos aspectos considerando información de apoyo (figuras, glosario, anexos, entre otros) así como aspectos gráficos (esquemas, registros de la participación, fotografías del territorio, principalmente).

ÍNDICE

I.	Introducción.	4
I.1	Prólogo	4
I.2	Proceso de actualización de la Estrategia Regional de Desarrollo.	6
I.2.1	Enfoques conceptuales	6
I.2.2	Alcance temporal y operacional de la ERD	8
I.2.3	Productos principales y metodologías del proceso de elaboración de la ERD	12
I.2.4	Participación Ciudadana	15
II.	Definiciones Estratégicas	18
II.1	Escenario para la Región de Los Ríos 2037	18
II.2	Ejes Estratégicos Transversales	20
II.2.1	Desarrollo y cohesión social: Participación, pertenencia e integración social y económica.	21
II.2.2	Pueblo Mapuche: Participación, pertenencia e integración social y económica.	23
II.2.3	Igualdad de Género: Participación e igualdad de oportunidades.	25
II.2.4	Equidad Territorial: Desarrollo territorial integrado y equilibrado	26
II.2.5	Bienes naturales comunes: Conservación y restauración de los bienes naturales comunes.	28
II.2.6	Articulación Social: Articulación y compromiso de la ciudadanía con el proyecto político de desarrollo regional.	30
II.2.7	Gestión del conocimiento: Modelo regional de gestión y transmisión del conocimiento, educación e innovación.	32
II.3	Lineamientos Estratégicos	34
II.3.1	Lineamiento Estratégico 1: Gestión Regional Descentralizada y Participativa.	35
II.3.2	Lineamiento Estratégico 2: Habitabilidad y Equidad Territorial.	43
II.3.3	Lineamiento Estratégico 3: Medio Ambiente Regional Capital de Futuro	50
II.3.4	Lineamiento Estratégico 4: Desarrollo Económico Sustentable.	58
II.3.5	Lineamiento Estratégico 5: Bienestar integral de las personas y desarrollo humano inclusivo.	70
II.3.6	Lineamiento Estratégico 6: Diversidad Cultural, Identidades y Creación.	78
III.	Modelo de Gobernanza y de Gestión	84
III.1	Modelo de gobernanza	84

III.1.1. Actores y roles.	86
a) Gobierno Regional: Gobernador y Consejo Regional (CORE)	87
b) Municipios	88
c) Delegación Presidencial y Servicios Públicos	88
d) Consejo Consultivo Ciudadano	89
e) Actores institucionales privados	90
f) Instituciones de Conocimiento y Educación	90
III.1.2. Estructura de la Gobernanza: Instancias de articulación y coordinación	90
a) Comité Directivo ERD	91
b) Consejo Regional	92
c) Consejo Estratégico Los Ríos 2037	92
d) Comités Estratégicos	93
e) Mesas de Implementación	93
f) Secretaría Ejecutiva de la ERD	94
III.2 Modelo de Gestión	95
III.2.1 Gestión de implementación de la ERD: planificación, coordinación e inversión.	97
III.2.2 Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.	100
III.2.2.1. Seguimiento y Monitoreo	100
III.2.2.2. Evaluación	102
III.2.2.3. Sistema de indicadores	103
III.2.3. Comunicación, difusión y acompañamiento	104
ANEXO 1	107
ANEXO 2	113
BIBLIOGRAFÍA	118

I. Introducción.

I.1 Prólogo

El presente documento de trabajo contiene antecedentes y contenidos de la aprobación de la Estrategia Regional de Desarrollo de la Región de Los Ríos (ERD), para el período 2023-2037. La ejecución de este instrumento de planificación se inicia a 15 años de la creación de la Región, y su implementación culminará cuando Los Ríos cumpla 30 años.

La ERD es el instrumento rector del sistema regional de planificación y puede definirse como la carta de navegación de la Región al 2037. Como tal, buscará orientar las decisiones del mundo privado, regirá las decisiones que tome el Gobierno Regional y su Consejo e incidirá en la gestión de los servicios públicos presentes en el territorio regional, en pro del desarrollo de la Región y, por ende, de sus habitantes.

La construcción de la ERD fue realizada mediante un proceso de amplia participación ciudadana, convocando a actores relevantes del sector público, del sector privado, la sociedad civil y del pueblo Mapuche. Se realizaron 190 actividades, la gran mayoría de ellas presenciales, ejecutadas en dos etapas, siendo la primera de levantamiento de información y, la segunda, de validación de un primer documento base de la ERD 2023-2037. Se desarrollaron talleres de trabajo con servicios públicos y con representantes de los municipios, talleres con niños, niñas y adolescentes y cabildos ciudadanos en localidades y capitales comunales de la Región. Asimismo, con el pueblo Mapuche, se realizaron 35 encuentros con comunidades de todo el territorio regional. A lo anterior, se agregan numerosas entrevistas a actores relevantes del quehacer regional, una encuesta de carácter nacional y otra abierta a la ciudadanía regional.

La metodología utilizada combinó herramientas de prospectiva y planificación estratégica, buscando generar una visión de futuro compartida por la comunidad regional que sirva de faro para marcar el camino que se debe seguir para lograr la meta del desarrollo regional. Se tuvieron en consideración enfoques de carácter transversal, tanto en el proceso de diagnóstico, como en la participación ciudadana y las definiciones estratégicas. Éstos corresponden a los enfoques territorial, de género, intercultural y participación ciudadana.

De esta manera, se ha logrado construir un instrumento de planificación que, junto con representar las aspiraciones del conjunto de actores institucionales y sociales de los diferentes territorios que componen la Región de Los Ríos, establece los principales acuerdos institucionales que permitan avanzar en la construcción de una región sostenible, territorialmente equilibrada y socialmente cohesionada.

En el apartado **I Introducción**, se presenta los principales antecedentes de diagnóstico, dando especial énfasis en el proceso de participación ciudadana realizado. En el mismo capítulo se hace referencia a los enfoques conceptuales que han orientado la elaboración de la ERD y la secuencia metodológica de este proceso. Por último, se presentan los principales elementos de su alcance estratégico y operacional, abordando la definición de este instrumento de planificación regional, el marco legal e institucional en que se inscribe, su proyección temporal, su estructura y componentes, los que serán complementados en un glosario.

Es importante señalar que la actualización de la ERD ha incorporado en su estructura, en tanto instrumento de planificación estratégica, nuevos componentes y ha reforzado otros¹. Esto con la finalidad de fortalecer, principalmente su sentido estratégico, gestión, seguimiento, flexibilidad, gobernanza y participación ciudadana, previendo que su implementación se realizará en un contexto de diversos cambios institucionales relevantes, particularmente del proceso de descentralización en curso, con administraciones regionales electas popularmente y cada vez con mayores atribuciones. La nueva estructura de la ERD brinda un mejor diseño en pos de la articulación temporal y sinergia por parte de los distintos niveles y ámbitos institucionales.

En el apartado **II Propuesta de Definiciones Estratégicas** se presenta, en primer lugar, el Escenario Deseado (o escenario apuesta) para la Región al 2037. En segundo lugar, se exponen los Ejes Estratégicos Transversales de la ERD, que constituyen apuestas técnico-políticas de futuro para la Región, que deben permear al conjunto de las definiciones estratégicas de la ERD. En tercer lugar, se desarrolla la definición de los Lineamientos Estratégicos, a partir de los cuales se plantean Objetivos Estratégicos, los que a su vez se desagregan en Líneas de Acción que deben orientar las acciones estratégicas a desarrollar en el período de vigencia de la ERD 2023-2037, alineando los esfuerzos de todos los actores regionales, tanto públicos, como privados, hacia el escenario deseado para la Región al final del período.

El documento termina con el apartado **III Gobernanza y Modelo de Gestión**, que contiene un resumen del Modelo de Gestión, Seguimiento y Evaluación de la ERD. Este componente es fundamental para hacer más eficiente la implementación de la Estrategia Regional de Desarrollo, incorporando a la ciudadanía regional en la gestión de este instrumento, mediante la conformación de un Consejo Ciudadano, y generando mecanismos que permitan al Gobierno Regional monitorear el cumplimiento de los compromisos institucionales, realizar los ajustes que correspondan en función de la dinámica del entorno regional e ir evaluando los resultados obtenidos.

¹ En Anexo 1 se presenta un esquema con las principales mejoras en la estructura y componente del instrumento de planificación.

I.2 Proceso de actualización de la Estrategia Regional de Desarrollo.

La metodología de actualización se construyó y desarrolló sobre la base de cuatro enfoques conceptuales: territorial, de género, intercultural y enfoque participativo. Esto se tradujo en la elaboración de una serie de productos que buscaron dar cuenta, en primer lugar, de una visión sobre los avances alcanzados en la Región en el período de vigencia de su primera Estrategia Regional de Desarrollo y, en segundo lugar, del estado de situación actual de la Región mediante la elaboración del documento Diagnóstico y Línea de Base, que serviría para fundamentar, desde una perspectiva sistémica, el proceso de formulación estratégica de una nueva ERD.

Simultáneamente, desde el comienzo del proceso de actualización de la ERD, se construyó un mapa de actores regionales y se dio inicio a una serie de actividades de participación, combinando mecanismos presenciales y virtuales, que involucran a representantes del sector público, del sector privado y de la sociedad civil.

Los principales hitos del proceso se resumen en el siguiente esquema:

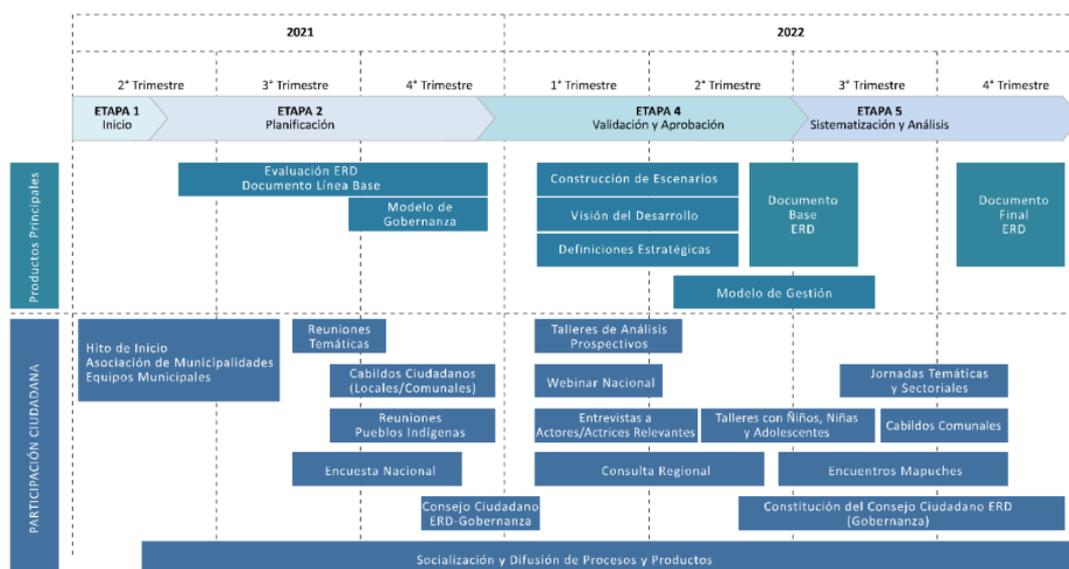


Figura 1: Proceso de formulación de la ERD.

I.2.1 Enfoques conceptuales

La elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo, obedece a un proceso de construcción de un proyecto técnico al servicio de un proyecto político ciudadano. El enfoque metodológico basal para la actualización de la ERD ha considerado elementos de la planificación y de la prospectiva estratégica. Este último, precisamente se caracteriza por ser ampliamente participativo, por combinar visión estratégica y capacidad de anticipación, por perseguir la apropiación de los resultados a los agentes participantes con la capacidad para actuar y tomar decisiones, y porque permite la

creación de nuevas redes necesarias para darle sustento político, económico y social a la Estrategia Regional.

El proceso de actualización de la ERD de Los Ríos, ha sido, por lo tanto, un proceso que ha combinado *inteligencia colectiva anticipativa* (enfoque prospectivo), una perspectiva o *enfoque territorial* y los *enfoques de género, intercultural, multiescalar* y de *planificación participativa*.

A continuación, se presenta una breve definición de estos enfoques conceptuales, que se conectarán directamente con los ejes estratégicos transversales que se consideran como base para la definición del planteamiento estratégico contenido en la ERD:

Enfoque territorial. Supone incorporar la dimensión territorial al conjunto de intervenciones que puede realizarse desde las políticas públicas en la Región, bajo la premisa que cada intervención confluye con otras en cada población y el territorio que habitan. El territorio regional a su vez contiene otros subterritorios: las provincias, comunas y localidades, que deben ser abordados desde el proceso de planificación con una perspectiva multiescalar.

Enfoque de género. La inclusión del enfoque de género en la ERD ha tenido como propósito abordar las inequidades, brechas o barreras entre hombres y mujeres. De ésta manera, la inclusión de este enfoque en los procesos de planificación prospectiva estratégica, permite transversalizar dicha perspectiva deviniendo en su incorporación a posterioridad en los planes, políticas, programas y proyectos que la Región elabore.

Enfoque intercultural. En la Región prácticamente un cuarto de su población se considera perteneciente a un pueblo originario, por lo que la interculturalidad es un campo importante de la política regional en el proceso de actualización de la ERD, por lo que se contempló una metodología de diagnóstico y validación con pertinencia cultural, orientada a quienes se consideran parte de los pueblos originarios. Esta mirada, considera que el enfoque intercultural no abarca sólo el reconocimiento y tolerancia a la diferencia, sino que conlleva un proyecto político y social que debe ser plasmado en la ERD, y que considera condiciones de respeto, legitimidad, simetría, equidad e igualdad.

Enfoque participativo. Se considera la participación ciudadana como un proceso mediante el cual distintos grupos de la sociedad deliberan conjuntamente acerca de los asuntos públicos, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogos colectivos, encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de las decisiones públicas.

El enfoque participativo en la metodología de actualización de la ERD, se basa en el enfoque multiescalar o de gobernanza multinivel como base del modelo de gestión pública. Se entiende la gobernanza participativa multinivel, como el modo de hacer una gestión pública articuladora de redes verticales y horizontales; articulación vertical de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entre los distintos niveles del Estado, y una articulación horizontal a nivel territorial con actores públicos, donde los municipios tienen un rol primordial, así como con los actores privados y de la sociedad civil.

I.2.2 Alcance temporal y operacional de la ERD

La metodología de actualización de la ERD de la Región de Los Ríos consideró su proyección temporal al 2037, fecha en que se cumplirán 30 años desde su creación en 2007. De esta forma se establece para la nueva ERD una vigencia de 15 años, plazo que se estima necesario para alcanzar las apuestas de desarrollo principales, contenidas en su escenario deseado.

Este es un instrumento de planificación indicativo, aunque vinculante para las decisiones de inversión y pronunciamientos del Gobierno Regional, que se enmarca en la Ley 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, que en su artículo 14 establece que los Gobiernos Regionales deben “*observar como principio básico, el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural*”, siendo responsabilidad del Gobernador Regional la “*formulación de políticas de desarrollo de la región*”, que deben además ser aprobadas por el Consejo Regional. De esta forma, la ERD se constituye formalmente en el marco para la toma de decisiones de inversión del Gobierno Regional y en orientación estratégica para la inversión y gestión de los organismos estatales desconcentrados, municipalidades y del sector privado presentes en el territorio regional.

En cuanto al sector público, la ERD juega un rol crucial en la orientación estratégica de las políticas, programas y proyectos que diseña y ejecuta el conjunto de la institucionalidad pública regional, así como también para los pronunciamientos relacionados con instrumentos de ordenamiento, de inversión sectorial, de evaluación del impacto ambiental de proyectos, entre otros, con base en las Definiciones Estratégicas del Instrumento.

En materia de inversión regional, todos los proyectos que se financian con recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) deben estar vinculados de alguna manera a las definiciones estratégicas contenidas en la ERD, de manera que las inversiones contribuyan a la consecución de un proyecto político de largo alcance. Asimismo, las definiciones de la ERD deben orientar el ordenamiento territorial, por lo que instrumentos como el Plan Regional de Ordenamiento Territorial o la zonificación del Borde Costero, deben ser coherentes con los lineamientos contenidos en la carta de navegación regional. Por otra parte, la ERD será el marco de referencia superior inmediato para la planificación estratégica en el nivel comunal, por lo que se espera también una alta convergencia con los Planes de Desarrollo Comunal.

Respecto al sector privado y la ciudadanía regional en general, la ERD apuesta a transformarse en la expresión de un proyecto político y social colectivo, que dé cuenta de los intereses y aspiraciones del conjunto de la comunidad regional. De esta forma, las definiciones estratégicas contenidas en la ERD deben ser insumos claves para la toma de decisiones de inversión del sector privado y para sectores sociales como la academia y el mundo de la cultura, que tendrán claras las prioridades que contendrá la inversión pública para los próximos 15 años.

Componentes del instrumento de planificación

Los componentes centrales de la ERD, son sus Definiciones Estratégicas, Planes Estratégicos de Implementación y el Modelo de Gobernanza y de Gestión. En la siguiente figura se presenta una visión sintética de estos componentes, que se fundamentan posteriormente en las páginas siguientes.



Figura 2 Componentes de la ERD

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Escenario deseado

El Escenario Deseado es la proyección de futuro socialmente consensuada que aúna un conjunto de ideas fuerza y anhelos para el desarrollo del territorio en una secuencia de eventos a alcanzar. Se caracteriza por expresar en términos globales, las aspiraciones del desarrollo regional que refleja una situación deseada, con un horizonte temporal de 15 años, correspondientes a la vigencia del instrumento de planificación. Esta base de referencia y guía, constituye un compromiso social de largo alcance, reflejando los principales puntos de acuerdo y prioridades de la comunidad regional. Sustentado en un sistema de apuestas desafiantes y realistas, describe un rumbo de orientación para su logro, siendo evaluado a partir de la implementación del instrumento.

En función del Escenario Deseado se definen Ejes Estratégicos Transversales que orientarán la acción en cada uno de los lineamientos estratégicos temático/sectoriales (ver Figura 3). Estos ejes, que se puntualizan en el apartado de definiciones estratégicas, constituyen parte importante de la apuesta técnico-política que hace la ERD, en términos de promover la articulación y sinergia entre los actores institucionales responsables de la implementación de la ERD.



Figura 3 Ejes Estratégicos Transversales y Lineamientos Estratégicos de la ERD Región de Los Ríos 2023-2037.

Ejes estratégicos transversales

En un nivel conceptual, corresponden a aspiraciones y apuestas de largo plazo que aportan a la construcción identitaria del Proyecto Región, visualizado en el Escenario Deseado. Complementan los Lineamientos Estratégicos en su etapa de implementación en la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas (planes, estudios, programas, proyectos) aportando definiciones verificables sobre calidad, enfoque, alcance, oportunidad, pertinencia, entre otros.

En términos operacionales, estos Ejes, se plasman en los siguientes elementos:

- En los Lineamientos Estratégicos, a través de Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción específicas de mayor pertinencia para desarrollar el Eje respectivo.
- En los Planes Estratégicos de Implementación, se concretan en Principios y Criterios de Diseño a aplicar en la formulación del conjunto de Acciones Estratégicas que considere cada Plan.
- En el Modelo de Gestión, se considera la verificación de su logro a través de indicadores en los distintos niveles de la ERD, tanto estratégicos como operativos.

A su vez, estos Ejes deberán ser considerados en los pronunciamientos del Gobierno Regional en conjunto con los Lineamientos y sus respectivos Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción.

Lineamientos estratégicos, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción

Definiciones asociadas a una dimensión del desarrollo regional y constituyen los macro objetivos de la ERD, que reconocen el accionar sectorial bajo el cual se organiza la institucionalidad pública y privada. Están orientados al logro del escenario deseado y su propósito es abordar las problemáticas centrales de la población y del territorio regional, articulando sectorialmente las decisiones de inversión y acciones de todos los actores involucrados, hacia un horizonte y visión compartidos.

Los Objetivos Estratégicos corresponden a la definición de un logro de mediano y/o largo plazo en torno a una problemática en particular que contribuyen en su conjunto a materializar su respectivo Lineamiento Estratégico. Plantean desafíos comunes que orientan y enfocan los esfuerzos de los actores pertinentes en la materia, agrupándolos en Ámbitos de trabajo. Por su parte, las Líneas de Acción responden a estrategias específicas de política pública para abordar factores limitantes y oportunidades en torno a las problemáticas asociadas a los Objetivos Estratégicos. Tienen un carácter más operacional de intervención que el Objetivo que las agrupa, pudiendo tener un alcance temporal de mediano o largo plazo.

Resultados

La ERD determinará en su proceso de implementación los distintos niveles de avance - largo, mediano y corto plazo - según los logros o metas definidos reflejados en un sistema de indicadores. Los avances de largo plazo de la ERD están asociados al escenario deseado, lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos, los que para su concreción requieren de la materialización de las líneas de acción contempladas. Los resultados esperados de estos elementos deberán definirse en consideración a su temporalidad.

PLANES ESTRATÉGICOS DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de ERD se establecerá en forma secuencial mediante la definición y materialización de Planes Estratégicos de Implementación de mediano plazo, plurianuales, asociados a los cambios de administración regional.

Se consideran 4 Planes de Implementación para el periodo de 15 años de vigencia de la ERD. Éstos serán elaborados al inicio de cada periodo de Gobierno Regional y ejecutados por la administración regional respectiva. Al término de cada Plan se realizará una evaluación que servirá de base para la formulación del Plan posterior.

En cada uno de los Planes, con base en los objetivos estratégicos, programa de gobierno de cada administración regional, e información disponible se definirán Prioridades Territoriales Multiescalares que servirán de base para el trabajo articulado con los Municipios y Servicios Públicos. En función de estas Prioridades se establecerán las Acciones Estratégicas, que corresponden al conjunto de instrumentos de acción pública formulados como productos estratégicos en el Plan de Implementación, mediante los cuales se proveerán los bienes o servicios públicos relevantes para la consecución de las Líneas de Acción respectivas, considerando entre éstos: políticas, planes e iniciativas de inversión (proyectos, programas y estudios) así como acciones de gestión y coordinación intersectorial.

GOBERNANZA Y MODELO DE GESTIÓN

Bajo los preceptos de Gobernanza la Estrategia Regional de Desarrollo, como instrumento de planificación rector, considera el fortalecimiento de la participación e incidencia de los ciudadanos, el sector académico y el sector privado en la toma de

decisiones de la administración de gobierno, así como en la entrega de bienes y servicios asociados a su implementación.

El Modelo de Gestión de la ERD operacionaliza el funcionamiento eficiente de la Gobernanza de la Estrategia, articulando la estructura y roles de la Gobernanza con la implementación de la ERD, su sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, junto a la gestión de comunicación difusión y acompañamiento.

Se pueden distinguir tres aspectos centrales respecto de los procesos de soporte que entrega el modelo de gestión: Gestión de la Implementación (planificación, inversión, coordinación), Gestión del Seguimiento, Monitoreo y Evaluación (información grados de avance y logros esperados para la toma de decisiones) y de Gestión de la Comunicación, Difusión y Acompañamiento (medios y/o herramientas para el flujo de información, fortalecimiento y sistematización de aprendizajes).

1.2.3 Productos principales y metodologías del proceso de elaboración de la ERD

En términos de la organización y procesamiento de información la Figura 2 ofrece una mirada resumida respecto de las metodologías de análisis y diseño para actualizar la ERD.

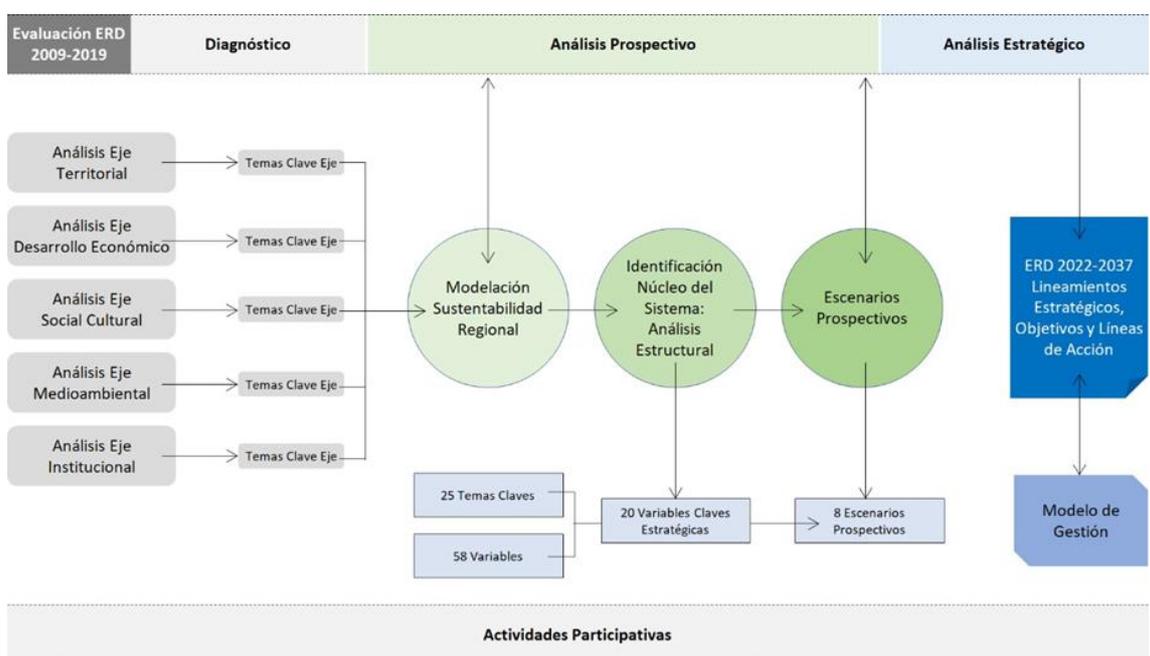


Figura 4 Visión sinóptica del proceso metodológico de análisis y diseño estratégico.

En este proceso se distinguen en términos generales, las siguientes actividades:

Evaluación de la ERD 2009-2019

Análisis de los avances regionales en el marco de la vigencia de la ERD 2009-2019. Para estos efectos se revisó, en primer lugar, el documento “Informe de revisión de resultados Estrategia Regional de Desarrollo 2009 – 2019, Región de Los Ríos” (DIPLADE, 2019), en el cual se hace un análisis de la inversión pública: FNDR y Sectorial, a partir de las 13.490 iniciativas contempladas en el Programa Público de Inversiones Regionales (PROPIR) de la Región de Los Ríos entre los años 2010 y 2018. En segundo lugar, se realizó una evaluación de los 35 objetivos estratégicos de la ERD en cuestión, y, por último, se realizaron cerca de 30 entrevistas a informantes calificados, las que permitieron conocer la percepción de actores relevantes de la Región respecto a los resultados de la implementación de este instrumento.

Diagnóstico y línea de base

A partir de información secundaria y conversaciones con informantes calificados, se levantó un diagnóstico y línea de base regional,² estructurado en 5 ejes temáticos: desarrollo territorial, desarrollo económico sostenible, desarrollo social-cultural, desarrollo medioambiental y gestión institucional. Como conclusión del diagnóstico regional, se realizó un análisis sistémico de la sustentabilidad regional, el que permitió la identificación de 25 “temas claves” para la sustentabilidad del desarrollo regional, que fueron insumos básicos para la identificación de variables claves del sistema regional, para la formulación de escenarios prospectivos y para la definición de los lineamientos estratégicos de la ERD.

Tabla 1: Temas claves de la sustentabilidad del desarrollo regional.

Área	Tema Clave (TC)
Político institucional	1. Limitadas capacidades institucionales regionales
	2. Capacidades de ejecución políticas regionales en desarrollo
Ambientales	3. Importante capital natural regional
	4. Significativa área de plantaciones forestales
	5. Biodiversidad abundante, pero en deterioro
	6. Irregular desempeño de gestión ambiental urbana
	7. Satisfactorio estado del recurso hídrico
	8. Riesgos climáticos
	9. Empoderamiento ambiental territorial ciudadano e institucional
	10. Relevante contestación socio ambiental a proyectos productivos
Territorial	11. Articulación territorial dual (dicotómica entre la capital y el resto del espacio regional), sin una integración territorial funcional equilibrada

² Disponible en www.erdlosrios.cl

	12. Mejoras de conectividad y de accesibilidad, aunque aún con déficits
	13. Región periférica de un país periférico
	14. Distribución desigual de economías de aglomeración entre capital regional y resto del territorio (economías de escala urbano y territorial)
	15. Ordenamiento territorial incompleto
Económicos	16. Mercado regional pequeño
	17. Baja integración en mercados internacionales
	18. Economía regional bajo dinamismo
	19. Economía primaria, altamente dependiente de recursos naturales (RRNN)
	20. Nichos de mercado puntual nacional/internacional
Sociales	21. Lento progreso regional en desarrollo social, cultural y calidad de vida
	22. Avances insuficientes en la oferta social regional
	23. Positiva disminución pobreza, más conservación de brechas de inclusión o de otro tipo en diversos colectivos sociales regionales
	24. Importante capital científico cultural
	25. Déficit de integración pueblos indígenas

Análisis prospectivo

Mediante la identificación de 58 variables, asociadas a los temas claves definidos previamente, se realizó un ejercicio de Análisis Estructural, utilizando para estos efectos el software MICMAC, cuyo objetivo es la identificación del “núcleo del sistema”, en el que se sitúan aquellas variables altamente movilizadoras, que debieran transformarse en el objeto principal de las definiciones estratégicas, constituyéndose en factores de cambio. Como resultado de este proceso se definió un grupo de 20 variables claves o factores de cambio.

El análisis estructural sirvió de base para la visualización de 8 escenarios de futuro para la Región de Los Ríos, mediante el uso de la metodología Ejes de Peter Schwartz, y para la definición de hipótesis de futuro para cada una de las 20 variables consideradas, planteadas en función de los valores esperados en términos del comportamiento óptimo esperable en cada campo. A partir de estas hipótesis de futuro se realizó un ejercicio de estimación de la probabilidad de ocurrencia de cada una de ellas, en base a dos (2) talleres de expertos, el primero de ellos con directivos y especialistas del sector público regional y, el segundo, con representantes del sector privado y la academia, que en su conjunto reunieron a más de 180 participantes. En la tabla siguiente se presentan los 8 escenarios mencionados, siendo el Escenario I el mejor escenario posible y el VIII el peor de ellos:

Tabla 2: Escenarios de futuro para la Región de Los Ríos 2037.

Nº	Escenarios
I	<i>Región sostenible, territorialmente equilibrada y con cohesión social.</i>
II	<i>Región sostenible, económicamente dinámica, pero con problemas de inclusión.</i>
III	<i>Región ambientalmente sostenible e inclusiva, pero sin desarrollo económico.</i>
IV	<i>Región ambientalmente sostenible y territorialmente equilibrada, pero sin desarrollo económico ni inclusión social.</i>
V	<i>Región con desarrollo económico territorialmente desequilibrado y afectación ambiental, con avances en inclusión social.</i>
VI	<i>Región económicamente desarrollada, territorialmente desequilibrada y fracturada socialmente.</i>
VII	<i>Región que ha avanzado en inclusión social, pero sin desarrollo económico y afectación del capital natural.</i>
VIII	<i>Región socialmente fracturada, territorialmente desequilibrada y sin desarrollo económico: fracaso del proyecto político regional.</i>

Análisis estratégico

El conjunto de insumos descritos permitió al Gobierno Regional avanzar en la definición del Escenario Deseado para la Región al año 2037 y en la cadena de objetivos que conformarán el núcleo de definiciones estratégicas de la nueva ERD. En este marco se propusieron ejes transversales y ejes temáticos/sectoriales, a partir de los cuales se formularon lineamientos estratégicos por cada eje, objetivos estratégicos y líneas de acción, de las que se desprenden metas e indicadores de corto, mediano y largo plazo.

Modelo de gestión, seguimiento y evaluación de la ERD

Este modelo buscó contribuir al alineamiento de los actores regionales, sociales e institucionales, en función de los grandes objetivos contenidos en la Estrategia, procurando asegurar, a la vez, la eficacia de la institucionalidad pública en el logro de los objetivos y las metas que quedarán bajo su ámbito competencial, tomando como base experiencia comparada de nivel regional y nacional.

I.2.4 Participación Ciudadana

La participación ciudadana es considerada como uno de los elementos centrales en los procesos de planificación, ya que permite canalizar las demandas de la comunidad, tomar decisiones pertinentes cultural y territorialmente, y también contribuye a que las personas sean parte de un proyecto colectivo, en este caso, la Estrategia Regional de Desarrollo.

Para que el proceso participativo sea efectivo y de calidad se definió un conjunto de herramientas metodológicas y mecanismos que pudieran ser implementados tanto de forma presencial como virtual. El diseño incorporó a actores públicos, privados, sociedad civil, pueblo Mapuche y niños, niñas y adolescentes, teniendo como fundamento que la participación ciudadana sea consistente con la diversidad de personas que habitan la Región.

Lo anterior se realizó con el objeto de recoger aportes de actores clave respecto de los problemas regionales y posibles soluciones, y, validar la visión de desarrollo y definiciones estratégicas contenidas en la ERD, todo esto mediante mecanismos participativos correspondientes a los niveles informativo y consultivo.

Un primer momento del proceso participativo estuvo orientado al levantamiento de percepciones de la ciudadanía de la Región respecto a los temas o problemas públicos más relevantes en cada territorio, así como las opciones o propuestas para su resolución. En este marco se desarrollaron 84 actividades de participación ciudadana, la gran mayoría de ellas de carácter presencial, realizadas en localidades, capitales comunales y con el pueblo Mapuche. De la misma forma, se convocó a representantes del sector público, sector privado y sociedad civil a participar en talleres virtuales de diagnóstico y de análisis prospectivo.

En la misma línea, se incorporó una serie de iniciativas participativas enfocadas en definiciones posteriores al diagnóstico, las que constituyeron un elemento fundamental en la discusión sobre temas clave, priorización de variables, hipótesis de futuro, análisis prospectivo y lineamientos estratégicos.

En la etapa final del proceso de actualización se realizaron talleres comunales y encuentros con el pueblo Mapuche, que tuvieron como objetivo validar las definiciones estratégicas elaboradas a partir del diagnóstico regional y del ejercicio de visualización de escenarios de futuro para la Región. Asimismo, hubo jornadas informativas y reuniones con diferentes actores relacionados a los ámbitos medio ambiental, cultural, deportivo, educacional, social, entre otros; junto a instancias dirigidas a los Concejos Municipales, talleres temáticos y con Servicios Públicos. En esta fase, se llevaron a cabo 106 actividades de participación ciudadana, siendo la mayoría en modalidad presencial.

Un elemento innovador en la actualización de la ERD, se relaciona con la incorporación de actores que habitualmente no participan en los procesos de toma de decisiones de la institucionalidad pública, tales como los niños, niñas y adolescentes; para quienes se diseñaron instancias acordes a sus etapas del ciclo vital, en las cuales pudiesen plasmar sus percepciones del entorno y propuestas de desarrollo para la Región. En este sentido, no está de más decir que el diseño de participación ciudadana se hizo en base a criterios de equidad territorial, de género y etarios; y realizando instancias con actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada, con la finalidad de contar con un documento representativo y legitimado por la comunidad.

Descripción de las Actividades de Participación Ciudadana

Durante las etapas 2 (de análisis territorial) y 3 (de planificación) se realizaron 84 actividades Participación Ciudadana, de las cuales 22 fueron en modalidad virtual y 62 se llevaron a cabo presencialmente. Estas instancias –que incluyen entrevistas, grupos focales, reuniones temáticas, cabildos, encuentros Mapuche, encuestas, talleres y otros- se desarrollaron con personas de las 12 comunas de la Región, y de localidades

pertenecientes a éstas. Durante la Etapa 4 (de validación) se realizaron 106 actividades de pre-validación y validación (de las definiciones estratégicas preliminares contenidas en lo que se denominó como “Documento Base de la ERD 2022-2037”). Además, cabe señalar que en todo el proceso (etapas 2, 3 y 4) participó un total de 4.291 personas en las distintas instancias.

En términos sustantivos, los resultados del análisis de las percepciones de los actores regionales, comunales y de localidades que participaron en este proceso, permitieron confirmar en gran medida los temas claves identificados en el documento de Diagnóstico y Línea de Base, que se han proyectado, en un trabajo posterior, en la definición del listado de variables que se ha utilizado para el ejercicio de Análisis Estructural y para la posterior formulación de escenarios prospectivos, que incluye la definición del escenario deseado para la Región al 2037.

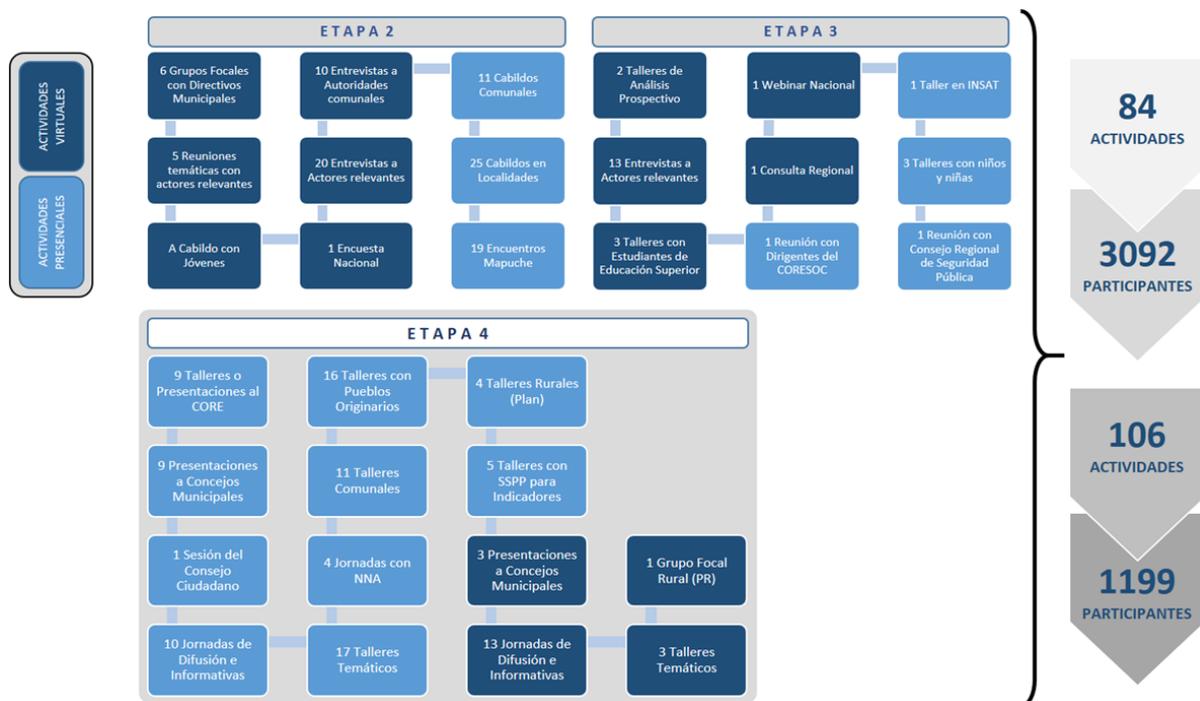


Figura 5: Actividades de participación Etapas 2, 3 y 4

II. Definiciones Estratégicas

II.1 Escenario para la Región de Los Ríos 2037

A continuación, se presenta el Escenario Deseado para la Región de Los Ríos al 2037, el que se ha definido mediante el proceso de análisis prospectivo descrito previamente.

Los Ríos 2037 territorio sostenible: cohesionado, equilibrado y sustentable.

A treinta años de la conformación de la Región y con una historia no exenta de adversidades, vemos con satisfacción el resultado de la apuesta sobre el territorio: un camino cimentado por nuestra gente, en el que naturaleza, economía, cultura, el desarrollo social, así como el conocimiento y saberes han sido el motor e impulso para proyectarnos en base a la confianza y con esperanza.

Nuestro caminar ha ido acompañado de una gestión descentralizada, articulada y participativa, avanzando hacia un sólido modelo de gobernanza estratégica, en coherencia con los cambios políticos y sociales que ha experimentado el país. Así mismo, hemos fortalecido la institucionalidad regional y local, con mayores competencias, aumentando la inversión pública de decisión regional y sectorial, desarrollando una gestión eficiente e innovadora. En tanto, el enfoque territorial, de justicia social y derechos humanos, ha favorecido la articulación entre actores locales y ciudadanía, generando una mayor apertura a alianzas estratégicas interregionales e internacionales.

La distribución de la población y la coexistencia de sectores productivos dinámicos, innovadores y tradicionales, han favorecido un mayor equilibrio territorial, impactando positivamente en la funcionalidad de Valdivia en su rol de capital regional, así como en la red de centros poblados de las comunas de la Región. En gran medida, esto lo hemos logrado gracias al fortalecimiento de la ruralidad, entendiendo ésta como una oportunidad para el desarrollo regional, mediante la revalorización de la relación entre las y los habitantes, sus modos de vida y los recursos naturales.

De la misma forma, destacamos el avance en la cobertura y calidad de redes digitales, y conectividad ferroviaria, aérea y portuaria, así como los esfuerzos del sector público y privado en el mejoramiento y aumento de la infraestructura habilitante, reflejada en: cobertura de servicios básicos, conexión y puesta en valor del borde costero, lacustre y fluvial, y en la navegabilidad de los sistemas fluviales de los ríos Valdivia y Bueno, como parte de nuestro sello identitario.

Como Región, hemos logrado resguardar el patrimonio natural y los ecosistemas ambientales, fortaleciendo a su vez el consenso entre actores territoriales, disminuyendo conflictos socioambientales. Producto de una gestión público-privada sostenida han aumentado los estándares ambientales regionales a niveles de excelencia, lo que, junto a la conciliación de proyectos económicos, ha reducido el impacto que éstos generan en la sociedad y su entorno.

La decisión de implementar un modelo de conservación y restauración, que fortalezca el capital natural identitario de Los Ríos, ha tenido un impacto positivo en la transición hacia la sustentabilidad del sistema productivo regional, pudiendo reducir significativamente presiones sobre la biodiversidad, el agua, suelo, aire y mar; promoviendo un desarrollo ambientalmente sostenible.

La eficiente gestión del bosque nativo, nos ha permitido, entre otras cosas, una reducción en las tasas de deforestación y una producción de madera de alto valor con altos estándares de manejo. Nuevos ecosistemas de humedales han sido reconocidos oficialmente, anexando territorios al Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Esta mirada ecosistémica se extiende a la protección del mar, sus costas y áreas de manejo, como así también a aguas continentales, las que, a través de la implementación de normas de calidad ambiental y una gestión integrada de cuencas, han permitido mantener un balance hídrico regional favorable, a pesar del impacto proyectado por los efectos del cambio climático y la disminución de precipitaciones.

Este proceso de transformación regional se sostiene también por un modelo de desarrollo económico que transita a paso firme a la sostenibilidad, el que ha sido promovido a partir de innovación, compromiso social, cooperativismo local y asociatividad de actores productivos, que ha contribuido a la atracción de una nueva generación de inversionistas y emprendedores.

Un factor determinante ha sido establecer como prioridad una formación pertinente, de calidad, que potencia el talento humano en todo el ciclo educativo, lo que paulatinamente dinamizó el ecosistema de innovación tecnológica y social, siendo las universidades y centros de estudios y de formación, aliados fundamentales para su despliegue. La apuesta sostenida en este ámbito nos permite hoy, contar con nuevas actividades económicas, mostrando avances promisorios en servicios y tecnologías avanzadas en el ámbito de la salud, vivienda, educación, alimentos y cuidado de la naturaleza, que complementan las diversas innovaciones y agregación valor en sectores consolidados y tradicionales como el silvoagropecuario, de pesca e industria.

El anhelo transversal de una mayor equidad para nuestro territorio se refleja en cambios significativos de los indicadores sociales y económicos, como ocurre con el nivel de concentración económica, el cual da cuenta de que cada vez son más y nuevas empresas las que se registran y reubican en todas las comunas de la Región. Por su parte, los sectores de la industria y los servicios han aumentado su representación en el PIB regional; el turismo de naturaleza y aventura, vio incrementada su demanda, al punto de ser, junto a las industrias creativas, uno de los rubros de mayor crecimiento sostenible en la economía regional. Esto sin duda se ha visto favorecido por la demanda a nivel nacional e internacional, y gracias a una oferta local que resalta las particulares características geográficas de los territorios de nuestra Región.

Estos logros en los ámbitos territorial, ambiental, económico y social, se han traducido en una mejora integral de la calidad de vida de nuestros habitantes, reflejándose en una sostenida reducción de la pobreza y disminución en los niveles de inequidad. En este sentido, hoy se puede decir que Los Ríos ha impulsado un modelo basado en una fuerte cohesión entre la institucionalidad pública regional, la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Las acciones implementadas han permitido aumentar sustantivamente la cobertura y calidad de las prestaciones sociales, mejorando el acceso a la salud, vivienda, educación, tecnología, cultura, deportes, al

trabajo y derechos sociales. En el ámbito de la seguridad pública, la región es percibida como un territorio en el que todos sus habitantes se sienten seguros y protegidos, habiendo disminuido la comisión de delitos y la percepción de inseguridad. Además, debemos destacar el importante avance en el cierre de brechas producidas por las diferencias de género y el aumento en el nivel de inclusión social de grupos vulnerables y de aquellos históricamente marginados, lo que se ha traducido en un consolidado bienestar social.

Este proyecto Región, concertado hace quince años, se gestó bajo la premisa de que las identidades territoriales son fundamentales para alcanzar un desarrollo armónico que surja desde lo local hacia lo regional, reconociendo y poniendo en valor las vocaciones y diferenciaciones territoriales, así como nuestra interculturalidad. Esto se ha materializado en una fuerte apuesta por la valoración, conocimiento y usos sociales del patrimonio cultural, material e inmaterial, y su relación con el patrimonio natural de la Región, así como de la memoria, los saberes y los distintos conocimientos de los hombres y mujeres de Los Ríos. Tanto la cultura como la creatividad han sido impulsores y detonantes de nuestro desarrollo sostenible y de los procesos de innovación, resultando clave para ello su transversalización e integración a nuevos sectores.

Como Región avanzamos decididamente junto al pueblo Mapuche en un nuevo trato, logrando dar mejores y más oportunas respuestas a sus necesidades, gracias a la incorporación de mecanismos de participación activa en instancias de planificación, implementación y seguimiento de iniciativas de diversos ámbitos. Hoy se puede decir que la Región ha sabido llevar a cabo un proceso de integración efectivo y culturalmente pertinente, que ha impactado positivamente en el pueblo Mapuche, en sus distintas dimensiones, logrando un desarrollo en base a sus propias demandas e identidad.

En suma, habiendo cumplido treinta años desde que nos conformamos como Región, podemos decir que hemos llegado a un momento de madurez, en el que los aprendizajes adquiridos nos han posicionado a nivel país por nuestro desarrollo territorialmente equilibrado, económicamente sostenible, ambientalmente responsable y socialmente incluyente y en equidad; caracterizándose por contar con un creciente bienestar social, integrador y pluralista, que incorpora a todas las personas de la sociedad.

II.2 Ejes Estratégicos Transversales

A partir de una visión sistémica del desarrollo regional y de los enfoques conceptuales se ha identificado un conjunto de siete Ejes Estratégicos Transversales, que deberán constituirse en apuestas estratégicas que atraviesan todos los Lineamientos para aproximarse al “escenario deseado”, definido como propósito para el fin del período de implementación de la ERD (2037). Para cada uno de estos Ejes se presenta su fundamento, aporte al proyecto de desarrollo regional, apuestas, contribución a los Lineamientos Estratégicos y sus principios y criterios.

Los principios y criterios de diseño son particularmente relevantes en la formulación del conjunto de Acciones Estratégicas que consideren los Planes Estratégicos de Implementación. Sin embargo, tienen un carácter dinámico, especialmente los criterios,

y deberán complementarse de acuerdo con el contexto regional y prioridades de gobierno.



Figura 6: Ejes estratégicos transversales

II.2.1 Desarrollo y cohesión social: Participación, pertenencia e integración social y económica.

Fundamento

La cohesión social dice relación con la existencia de un sentimiento de pertenencia y de aceptación de las reglas y valores entre las y los integrantes de una comunidad y la capacidad de una sociedad para generar las condiciones necesarias. Los niveles de cohesión están relacionados con la integración de los diferentes grupos sociales, respetando su diversidad, asimismo con la capacidad de vivir juntos y, por ende, con la disposición de aportar juntos y juntas a un proyecto plural y colectivo. Todo ello basado en el sentido de pertenencia y confianza respecto de la comunidad local y regional en la que habitan: la Región de Los Ríos.

Aporte del eje al proyecto de desarrollo regional

La cohesión social es un fin y un medio en sí misma. En relación a la Estrategia Regional de Desarrollo, la cohesión social es un fin, en tanto se trata de garantizar que todas las personas se sientan como agentes activos y participantes de la sociedad, a través de las contribuciones que realizan y de los beneficios que obtienen. También es un medio, pues se refiere a la adopción de políticas públicas encaminadas a crear condiciones sociales, económicas, políticas y culturales en las cuales las personas apoyan a la democracia, confían en las instituciones, participan en los procesos deliberativos, desarrollan un sentimiento de pertenencia a la comunidad y de solidaridad con quienes pertenecen a grupos en situación de vulnerabilidad (CEPAL, 2007, pp. 18-9) [4]. Por consiguiente, el aporte que realiza la cohesión social es doble, por un lado, apunta a un modelo de vínculos entre los actores de la región y, por otro, refiere a los medios que se deben implementar desde la ERD para avanzar en una sociedad que se auto identifique en su diversidad e identidad.

Apuestas

El desarrollo y la cohesión social, como eje transversal de la Estrategia Regional de Desarrollo, apuesta a generar las condiciones que permitan niveles de mayor desarrollo social e implicación entre los habitantes de Los Ríos. Para ello, se deberá avanzar en los tres espacios que impulsan la cohesión, desde lo económico, el sistema político y la sociedad civil. De hecho, mayores niveles de igualdad económica donde las personas

puedan acceder a un ingreso base sobre la línea de la pobreza, acceso al empleo, a los bienes y servicios básicos, a los ámbitos de decisión gubernamental y social, y a un medioambiente apropiado, elevan la calidad de vida de la población en su conjunto. Asimismo, reducir las desigualdades, en el marco de la ERD, tiene que ver con la apuesta de un real acceso a los servicios públicos en general y a los servicios sociales en específico, tales como: salud, educación, vivienda, cultura, deporte, recreación, seguridad y justicia.

Contribución a los lineamientos estratégicos

Considerando que los procesos de cohesión social son un fenómeno multidimensional, es que se vinculan directamente con el desarrollo económico sostenible (acceso y producción suficiente de recursos), con el tejido social (el afiatamiento de los lazos sociales, familiares, barriales, comunitarios), con la cultura y con la política (la capacidad de participar en las decisiones públicas, locales y regionales). Así, la cohesión social requiere el ejercicio de los derechos y la autonomía de las personas, a fin de desarrollar de manera equitativa los territorios; por ello se postula la necesidad de generar condiciones para que todas las personas puedan participar en la sociedad, en los diferentes espacios deliberativos y decisorios. De lo anterior se desprende que existe una relación directa entre este eje y diversos Objetivos Estratégicos de los Lineamientos: Gestión Regional Descentralizada y Participativa, Desarrollo Económico Sostenible, Bienestar Integral y Desarrollo Humano Inclusivo; y Diversidad Cultural, Identidades y Creación.

La cohesión social reconoce la pluralidad y la diversidad como bases del desarrollo y de la democracia. Apuesta a que, no obstante, las diferencias, las personas cuentan con elementos en común que les hacen sentir que pertenecen a una comunidad, y que, dichos elementos en común se pueden aunar en objetivos de largo plazo desde la Región.

Principios Generales para los Planes de Implementación

- Promoción de la participación y protagonismo social en sus distintos niveles y alcances.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia al proyecto región.
- Superación de brechas en materias integración e inclusión social.
- Favorecer la sana convivencia y la erradicación de todo tipo de violencia.

Criterios para los Planes de Implementación

- Iniciativas que consideren instancias deliberativas, que potencien el sentimiento de identidad y pertenencia en la comunidad regional.
- Acciones que promuevan un proyecto de desarrollo regional colectivo e identitario.
- Que las acciones a implementar se orienten hacia la integración e inclusión social, priorizando las principales brechas en estas materias.
- Que las acciones a implementar reconozcan la multidimensionalidad que implica avanzar en un modelo de sociedad con un mayor nivel de cohesión social.
- Acciones que apunten a una convivencia pacífica y a la erradicación de todos los tipos de violencia.

II.2.2 Pueblo Mapuche: Participación, pertenencia e integración social y económica.

Fundamento

La importante presencia del pueblo Mapuche, imprime a la Región de Los Ríos una característica de pluriculturalidad que se debe transformar en un factor para el desarrollo regional, por lo que resulta fundamental su incorporación a este proceso. Hasta el momento, esta relevante singularidad regional, muestra una escasa integración al desarrollo regional y niveles importantes de marginalidad social, económica y cultural, tanto como pueblo, así como ciudadanos individuales.

Esta característica de la Región, pone de relieve la preocupación por esta cultura ancestral y la necesidad de que las políticas, programas y proyectos que emanan desde los servicios públicos, tengan pertinencia cultural, condición que, por lógica derivación, deberá tener la Estrategia Regional de Desarrollo.

Resulta relevante, por lo tanto, promover un tipo de desarrollo regional, que reconozca la identidad cultural de todos los habitantes del territorio. En particular, resulta primordial considerar al pueblo Mapuche en el proyecto de desarrollo regional. De esta manera, la consideración de la política regional hacia este pueblo se torna en un imperativo transversal para la formulación de la Estrategia Regional de Desarrollo, siendo un actor relevante para el desarrollo regional y local.

Aporte del eje al proyecto de desarrollo regional

La condición pluricultural de la Región y particularmente la relevante presencia del pueblo mapuche, torna imprescindible su consideración en el proyecto de desarrollo regional, toda vez que este debe ser inclusivo y participativo. No será posible construir un futuro común para la Región, si no se incorpora efectivamente al pueblo Mapuche.

El proyecto político regional debe, necesariamente, construirse desde la coexistencia de las distintas cosmovisiones, de manera de lograr armonizar las aspiraciones, los sueños y las realidades particulares, considerando que, al margen de su localización territorial, el pueblo Mapuche que habita en la Región es fundamental para la configuración de la identidad del territorio regional.

Este Eje Transversal tiene como objetivo mantener la atención en que se cumplan estos propósitos, de manera que la mirada holística de la ERD contenga las particularidades de las culturas que conviven en su territorio. No solo se trata de cohabitar un territorio, se trata de construirlo en conjunto, desde las distintas visiones e intereses que existen en su seno.

Apuestas

Prioridad en la incorporación efectiva de la mirada cultural y las particularidades del pueblo Mapuche, en todas las políticas públicas y en todas las acciones que se contengan y deriven de esta ERD. Se requiere una acción decidida de incorporación del pueblo Mapuche a la discusión del futuro de este territorio. Esto sobrepasa la consulta

o la validación, como prácticas de participación, es necesario implementar sistemas de participación efectiva en la toma de decisiones, especialmente en el nivel local.

El respeto por las tradiciones, las prácticas culturales y los modos de vida debe permear la política pública regional y el quehacer de sus autoridades en todos los niveles de acción. Se debe instalar en las autoridades regionales y locales, el principio de pertinencia cultural en todo su accionar. Este respeto debe reflejarse en una política educacional que, además de promover la preservación de su lengua y su cultura dentro de los habitantes del pueblo mapuche, trascienda hacia el colectivo no mapuche, de manera de generar una real convivencia y en conjunto avanzar hacia el desarrollo del territorio regional.

Contribución a los lineamientos estratégicos

La permanente preocupación por incorporar las tradiciones, las prácticas culturales y los modos de vida del pueblo Mapuche en el proceso de desarrollo regional, se ve necesariamente reflejada en los lineamientos que conforman esta ERD. En general, todos ellos deben incorporar, en su concepción, esta mirada.

En el **Lineamiento Diversidad Cultural** es quizá donde más claramente se ve reflejado, por cuanto la atención de sus Objetivos Estratégicos está precisamente puesta en la coexistencia de distintas expresiones culturales en el territorio regional. Igualmente ocurre con el **Lineamiento Bienestar Integral de las Personas y Desarrollo Humano Inclusivo**, especialmente en los Objetivos Estratégicos Educación, Competencias y Civismo; Salud Integral, Deportes y Recreación y en el ámbito del Desarrollo Humano Inclusivo. En el caso del **Lineamiento Habitabilidad y Equidad Territorial**, el Objetivo Estratégico Fortalecimiento de la Ruralidad, debe tener una importante incorporación de los conceptos presentes en este eje transversal. Por su parte, en el caso del **Lineamiento Gestión Regional Descentralizada y Participativa**, en el Objetivo Estratégico Participación Ciudadana Activa y Efectiva considera la participación inclusiva. El **Lineamiento Medio Ambiente Regional: Capital de Futuro**, tiene de por sí una componente cultural que se expresa de manera holística en la concepción del territorio, a través de la cultura del pueblo Mapuche, que resulta relevante para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Principios Generales para los Planes de Implementación

- Reconocimiento de su identidad social y cultural, sus costumbres, modos de vida y sus instituciones.
- Incorporación de mecanismos de consulta e información previa sobre el diseño y ejecución de iniciativas públicas, en conformidad a las normativas aplicables.

Criterios para los Planes de Implementación

- Que las acciones a implementar tengan, una clara incorporación de las tradiciones, las prácticas culturales y los modos de vida del pueblo Mapuche.
- Que los proyectos o acciones, que impacten en los territorios donde habita el pueblo Mapuche, conlleven procesos de participación y/o consulta para la toma de decisiones.
- Que las acciones propuestas aseguren el reconocimiento y fortalecimiento de las prácticas y tradiciones culturales del pueblo Mapuche.

II.2.3 Igualdad de Género: Participación e igualdad de oportunidades.

Fundamento

La incorporación del enfoque de género, como eje estratégico transversal, ha tenido como propósito abordar las inequidades, brechas y barreras entre mujeres y hombres, a fin de promover un camino de igualdad de oportunidades. Esto ha significado aplicar análisis diferencial según sexo para transversalizar este enfoque durante todo el proceso de diagnóstico, de formulación estratégica y de participación, gestionando la información y promoviendo una representación equilibrada e inclusiva en materia de género. Por su parte, la inclusión de este enfoque en los procesos de planificación prospectiva estratégica permite operacionalizar la perspectiva de género, deviniendo en su incorporación a posterioridad en los objetivos estratégicos, planes, políticas, programas y proyectos que la Región elabore.

Aporte del eje al proyecto de desarrollo regional

La metodología para la elaboración de la ERD se hace cargo de la instalación y avances que ha tenido la incorporación del enfoque de género en las políticas de desarrollo. Esto alude a los/as planificadores/as y formuladores/a de políticas, que deben tener en cuenta los principales aspectos relativos a las funciones asignadas socialmente a mujeres y a hombres y a sus distintas necesidades específicas. En efecto, si se desea alcanzar el desarrollo sostenible, las políticas deben tener presente las disparidades existentes entre hombres y mujeres, y entre población cis género y diversidades sexogenéricas, en el campo del trabajo, la pobreza, la vida familiar, la salud, la educación, el medio ambiente, la vida pública y las instancias de decisión [10].

Apuestas

Entre las apuestas más relevantes está la idea de transversalizar el enfoque de género en el proceso de actualización de la ERD, tanto en el diagnóstico de brechas como en sus definiciones estratégicas, para luego lograr que este enfoque impacte en el diseño del conjunto de políticas y programas regionales, a partir de la consideración de que en general las políticas públicas no son neutrales respecto al género.

De la misma forma, se plantea el objetivo de impulsar la participación de las mujeres en el desarrollo regional, en condiciones de equidad e igualdad, bajo el supuesto de que son un factor relevante para proyectar a la Región hacia el escenario deseado al 2037.

Finalmente, la ERD explícita la apuesta por abordar problemáticas especialmente sensibles para la Región, por su alta incidencia, como las de violencia intrafamiliar y violencia de género.

Contribución a los lineamientos estratégicos

La contribución de este eje estratégico transversal a cada uno de los lineamientos de la ERD, debe traducirse en la incorporación general del enfoque y perspectiva de género en todo el proceso de diseño e implementación de los mismos y en los objetivos estratégicos y líneas de acción en que sea del todo pertinente. En particular, será

relevante la transversalización de este enfoque y perspectiva en los lineamientos de Gestión Regional Descentralizada y Participativa, de Habitabilidad y Equidad Territorial y, fundamentalmente, en los de Desarrollo Económico, Bienestar Integral y Desarrollo Humano Inclusivo, así como en el de Diversidad, Identidades y Creación.

Principios Generales para los Planes de Implementación

- Transversalización del enfoque de género y participación de las mujeres en las decisiones y acciones regionales, velando por el cumplimiento de la normativa vigente.
- Generación y gestión de información sobre brechas de género regionales.

Criterios para los Planes de Implementación

- Que el enfoque de género sea incorporado en toda política pública e iniciativa regional, incluyendo aquellas de carácter territorial, para disminuir las brechas en esta materia.
- Que se incorpore la participación de las mujeres en instancias de decisión estratégica a nivel regional, provincial, comunal y/o local según corresponda.
- Que las iniciativas contemplen a las diversidades sexogenéricas.
- Que se incorpore el enfoque interseccional como un elemento complementario de las iniciativas.
- Que las iniciativas levanten información de género, contribuyendo a la generación de estadísticas regionales sobre brechas de género.

II.2.4 Equidad Territorial: Desarrollo territorial integrado y equilibrado.

Fundamento

El territorio se construye desde un conjunto de relaciones sociales que dan origen y expresan, una identidad y un sentido de propósito compartidos por los actores territoriales, ello implica que la dinámica que produce y mantiene a un territorio, resulta del juego de factores económicos, políticos, y medioambientales. Derivado de ello, el desarrollo territorial presupone la acción sobre el espacio y el cambio de las relaciones sociales en él existentes, lo que representa un potencial de interés, tanto para resolver dificultades que persisten y son difíciles de remover, como para generar nuevas oportunidades.

Por ello, el territorio debe ser concebido de manera sistémica, holística e integral, reconociendo desde la política pública las diferencias y potencialidades que se constatan en los distintos espacios que conforman el territorio regional y que permite describir el desarrollo espacial de las relaciones sociales en los ámbitos cultural, social, económico y político. Es también un espacio determinado por relaciones de poder y relaciones sociales, por ello se afirma que el territorio es una construcción social, es la concreción de las relaciones entre la sociedad y la naturaleza, "*donde los actores son quienes configuran con sus relaciones el significado y la apropiación de un determinado espacio físico y social*" (Fernández, Fernández y Soloaga, I. 2019: 15). Es un conjunto de relaciones sociales que dan origen y expresan, una identidad y un sentido de propósito compartidos por los actores territoriales.

Aporte del eje al proyecto de desarrollo regional

La perspectiva territorial valora los atributos políticos y culturales de las comunidades y actores sociales que habitan el territorio. Permite sobrepasar concepciones segmentadas y sectorizadas de la acción pública, a la vez que contribuye a desarrollar relaciones de mutuo interés entre los actores del territorio. También desde este punto de vista resulta más factible articular crecimiento económico con inclusión social y equidad, incorporando a sectores que tradicionalmente quedan rezagados de los procesos más dinámicos de la economía.

Incorporar la dimensión territorial al conjunto de intervenciones que puede realizarse desde las políticas públicas en la Región, bajo la premisa que cada intervención confluye con otras en cada población y el territorio que habitan, significa proponer una mirada integradora al actuar de la institucionalidad pública y a sus relaciones con el ámbito privado. La Estrategia Regional de Desarrollo debe constituirse en el instrumento marco que orienta las intervenciones territoriales, entregando los grandes lineamientos que deben guiar los restantes instrumentos de planificación y las políticas públicas de implicancia territorial. De esta manera, se avanzará en la solución de los problemas de desequilibrio e inequidad que afectan a la Región.

Apuestas

El desarrollo regional debe ser enfrentado con una mirada integral, buscando las interacciones entre las diversas intervenciones sectoriales, de manera de conseguir que todas ellas confluyan en el logro de un objetivo común que es el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Región. La construcción de infraestructura habilitante es una componente relevante de este proceso pero, por sí sola, no consigue eliminar los desequilibrios y desigualdades territoriales. Es necesario avanzar en otros frentes, como el reforzamiento de la función de los centros poblados, acercando los servicios a las pequeñas localidades, logrando con ello mejorar el acceso y la equidad territorial en el medio rural. La ERD debe contribuir a la coordinación de todas las intervenciones territoriales, y así conseguir la sinergia necesaria para impulsar el desarrollo regional y local. Junto a la infraestructura se debe avanzar en la dotación de servicios básicos, equipamiento social y estrategias para la creación de actividades económicas y empleo en todas las localidades de la Región.

Contribución a los lineamientos estratégicos

La concepción territorial del desarrollo debe permear todos los lineamientos estratégicos de la ERD, incorporándose en sus respectivos Objetivos Estratégicos, para así poder generar la referida sinergia entre las intervenciones sectoriales. La gestión integrada de los recursos hídricos en el **Lineamiento Medio Ambiente Regional Capital de Futuro**, el desarrollo económico equilibrado del **Lineamiento Desarrollo Económico Sustentable**; la pertinencia en la prestación de servicios públicos en el caso del **Lineamiento Bienestar Social y Desarrollo Humano** y el fortalecimiento de la ruralidad del **Lineamiento Habitabilidad y Equidad Territorial**, por ejemplo, deben gestionarse bajo una mirada integradora y tener presente que son parte del proceso global de desarrollo de la Región, en el cual, la concepción territorial resulta un pilar fundamental. En el caso del **Lineamiento Diversidad Cultural**, el Objetivo Estratégico sobre patrimonio material e inmaterial tiene una componente territorial que debe ser relevada. Por su parte, en el Objetivo Estratégico relativo a institucionalidad y

descentralización del **Lineamiento Gestión Regional Integrada y Participativa**, la mirada territorial está implícita en su declaración.

Principios Generales para los Planes de Implementación

- Coordinación y articulación de las intervenciones sobre el territorio.
- Planificación y ordenamiento del territorio con criterios de inclusión, pertinencia cultural y equidad de género.
- Integralidad en el diseño de las acciones públicas sobre el territorio para la disminución de brechas en los aspectos físicos, económicos, culturales y sociales.

Criterios para los Planes de Implementación

- Que las acciones a implementar tengan presente las interacciones con otras intervenciones en el mismo territorio.
- Que las acciones contribuyan efectivamente a generar un desarrollo integral con inclusión, pertinencia cultural y equidad de género.
- Que las acciones propendan a fortalecer la red de centros poblados.
- Reconocer los modos de vida, costumbres y tradiciones de las comunidades rurales y el pueblo mapuche en la planificación y ordenamiento del territorio.

II.2.5 Bienes naturales comunes: Conservación y restauración de los bienes naturales comunes.

Fundamento

Los Bienes Naturales Comunes constituyen un pilar indiscutible del desarrollo regional sostenible y de la calidad de vida de sus habitantes. No sólo constituyen la base de la vida, sino que gracias a los servicios ecosistémicos que proveen son básicos para toda vida en sociedad, para las actividades productivas, el consumo, las actividades de ocio, la vida cultural y espiritual. La Región enfrenta en este sentido una dualidad, ya que, por una parte, se visualiza una Región con un rico patrimonio natural en un relativo buen estado de conservación. Así, la Región dispone de un alto porcentaje de bosque nativo, que corresponde al 80% del uso bosque, es decir 908.531 ha [11], cuenta con un balance hídrico positivo de 883 (m³/s) promedio del periodo (MMA, 2020, p.194) [12], y con buenos niveles de calidad del agua medido con el Indicador de Calidad Ambiental (ICA), donde al 2018 de las 23 estaciones de monitoreo, 17 presentaron un ICA mayor a 80, es decir buena calidad (MMA, 2020, p.205) [13].

Pero, por otra parte, es posible ver que hay datos que señalan una creciente fragilidad. Entre ellos, por ejemplo, los ecosistemas terrestres en peligro o vulnerables (MMA, 2020, p. 301) [14] donde solo cuatro de ellos, tienen entre un 30 a un 95% de su superficie en un área protegida (Salinas 2016) [15], así como también el incremento en los indicadores de vulnerabilidad de fauna (por ejemplo: en especies de mamíferos un 32%, aves un 39%, anfibios un 57.1%, peces un 68.4%, reptiles un 40% presentan un grado de amenaza, ya sea menor, crítico o en peligro de extinción INE, 2021[16]). En el mismo sentido, apunta el proceso relativamente intenso de modificación del uso del suelo rural

por una urbanización desordenada, en particular, en la costa de la Provincia de Valdivia y comuna de Panguipulli. [17] Complementariamente, se evidencian debilidades importantes en materia de gestión ambiental urbana, como la contaminación del aire. Por su parte, el manejo de residuos muestra aún debilidades, todos los desechos son destinados al Vertedero Municipal de Valdivia, Morrompulli, depositando ahí el 90,4% de los residuos de la Región.

Así, este Eje cumple un doble papel en la consecución de la sustentabilidad regional. Uno, en la conservación, protección del patrimonio natural existente, público y privado, y en el control de las presiones y amenazas que lo puedan afectar; y dos, en la restauración, la recuperación del patrimonio perdido o dañado por las actividades de producción y consumo propias de un modelo de desarrollo que es preciso re encauzar.

Aporte del eje al proyecto de desarrollo regional

Este Eje Transversal aporta varios significados estratégicos en el marco de la ERD 2023-2037. Por un lado, contribuye de forma muy explícita al objetivo tan anhelado por la Región, de fundar su desarrollo en un pilar ambiental realmente sostenible, que materialice la aspiración de la ciudadanía regional de, no solo conservar su patrimonio natural regional, sino que, la de recuperarlo e incrementarlo. Esto contribuye directamente a los propósitos que inspiran el escenario deseado de la ERD, tales como, el aumento en el número de áreas protegidas oficiales terrestres en los últimos años, el incremento en cantidad y la calidad del bosque nativo, salir airoso de los desafíos al balance hídrico que impone el cambio climático. Asimismo, alcanzar un alto grado de integración entre emprendimientos económicos y excelencia ambiental en su gestión, logrando con ello, disminuir la conflictividad socio ambiental, facilitando un retroceso significativo en las presiones y amenazas antrópicas a la biodiversidad y el paisaje. También se verá favorecido, por una gestión integral de residuos y por la implantación decidida de la economía circular a escala regional. Todo ello, repercutiendo favorablemente en la calidad de vida, la integración y la inclusión regional.

Apuestas

Este eje transversal importa significativas apuestas para el desarrollo de la Región, pues las aspiraciones regionales antes enunciadas no se lograrán como resultado de la mera continuidad de cómo se han venido haciendo las cosas.

El medio ambiente regional y los bienes naturales comunes de la Región han constituido y constituyen un pilar del desarrollo regional, a la vez que sufren los efectos de ese desarrollo. Esto es más cierto en una Región en la cual las actividades productivas son muy intensivas en el uso del patrimonio natural. Esta relación entre el desarrollo productivo y el patrimonio natural, como demuestra la información disponible ha empeorado, pudiendo decirse que la Región se encuentra en este sentido en un punto de inflexión. El que marca la diferencia entre una Región que se ha visto arrastrada por la inercia de una actividad económica básicamente exportadora (comoditización regional) de bajo estándar ambiental y social que ha extremado la antropización de su medio natural, y una que funda su modelo de desarrollo en un patrimonio natural vibrante. Es menester recordar que, esta opción que está aún latente en la Región de Los Ríos, ya no lo está en muchas de las restantes Regiones del país. Lograr que la Región no pierda esta oportunidad es el principal desafío de la ERD 2023-2037, pues una vez que éste se pierde, ya no hay retorno posible.

La apuesta, está en la consideración permanente del efecto directo, indirecto, sinérgico y sistémico de las decisiones de desarrollo regional sobre los bienes naturales comunes propiciando acciones de conservación, salvaguardando el patrimonio ambiental, controlando amenazas antrópicas y restaurando/renaturalizando ecosistemas que hayan sido degradados; todas ellas, líneas de trabajo consideradas en los objetivos de la ERD, las que deben traducirse en acciones, en los planes de implementación del instrumento.

Principios Generales para los Planes de Implementación

- Disminución de la afectación del patrimonio natural regional y contribución a su conservación y restauración desde una mirada sistémica.
- Promoción de una gestión ambiental regional de excelencia.
- Contribución a una mejor gobernanza ambiental regional, fortaleciendo la institucionalidad, información y participación de los actores.

Criterios para los Planes de Implementación

- Que las decisiones de desarrollo e inversión regional, tanto privadas como de política pública, tengan en consideración normativas, reportes científicos y estudios en los cuales se establecen caracterizaciones y precisiones de carácter social-ambiental, en cuanto a aptitudes, impactos, afecciones, restricciones y vocaciones de uso y no uso, sobre el territorio, considerando el riesgo directo, indirecto, sinérgico y sistémico, según corresponda, sobre bienes naturales comunes regionales.
- Que sistemáticamente sea consultado con la ciudadanía y los territorios el nivel de riesgo directo, indirecto, sinérgico y sistémico, según corresponda, sobre los bienes naturales comunes regionales que implican las decisiones de desarrollo regional.
- Que no se fomenten y/o permitan decisiones de desarrollo regional que impliquen riesgos sobre los bienes naturales comunes que pongan en riesgo la consecución de sus objetivos de conservación y restauración, así como los de sustentabilidad ambiental regional declarados en esta ERD.
- Qué en la configuración de las políticas públicas regionales se prioricen adecuadamente las iniciativas que fomenten el logro de los objetivos de conservación y restauración de los bienes naturales comunes regionales, así como los de sustentabilidad ambiental regional declarados en esta ERD.

II.2.6 Articulación Social: Articulación y compromiso de la ciudadanía con el proyecto político de desarrollo regional.

Fundamento

La gobernanza territorial se entiende como una práctica/proceso de organización de las múltiples relaciones que caracterizan las interacciones entre actores e intereses diversos presentes en el territorio. El resultado de esta organización es la elaboración de una visión territorial compartida, sustentada en la identificación y valorización del capital territorial, necesaria para conseguir la cohesión territorial sostenible a los

diferentes niveles, desde el local al regional. Dicho de otro modo, la gobernanza territorial es una precondition para la cohesión territorial, mediante la participación de los distintos actores (públicos, privados, sociedad civil) que operan en las diferentes escalas.

Aporte del eje al proyecto de desarrollo regional

La ERD es un instrumento de planificación, pero, tal como lo sostiene Esteban Soms (2007) una Estrategia Regional para el Desarrollo es un proyecto técnico que apoya a un proyecto político y social de largo plazo, amplio y plural, que expresa los grandes objetivos y prioridades regionales en lo relativo a las iniciativas públicas y privadas necesarias para alcanzar tales objetivos. De esta forma, la articulación compromiso de los actores regionales, manifestada a través de mecanismos de gobernanza regional, adquiere una relevancia fundamental para el proyecto de desarrollo regional.

Apuestas

Se enfatiza la importancia que debe tener la ERD para la Región y en particular queda de manifiesto la necesidad de convocar a todos los actores regionales que pueden aportar al desarrollo regional, sinergizando sus esfuerzos, a partir de un proyecto de región al que se sienten convocados. De otra forma, la ERD y el conjunto de las políticas regionales carecerían de factibilidad técnica y política.

De lo anterior se desprenden dos cosas, en primer lugar, la necesidad de que el proceso de elaboración de este instrumento de planificación tenga una base de participación sólida, tanto de actores sociales como institucionales de la Región. En segundo lugar, para su implementación se requerirá de un modelo de gobernanza que asegure el involucramiento de los actores regionales en las decisiones asociadas a la gestión de la ERD, de manera que se puede sostener que el diseño de esta gobernanza será igual de relevante que la coherencia técnica en la formulación de las definiciones estratégicas de la ERD.

Por tanto, el reto principal para una buena gobernanza territorial será generar las condiciones más favorables para poder desarrollar acciones territoriales conjuntas, que representen una apuesta colectiva, que permitan conseguir dicho objetivo.

Contribución a los lineamientos estratégicos

La articulación de actores resulta clave para cada uno de los lineamientos estratégicos de la ERD, puesto que para la implementación de sus objetivos estratégicos se requerirá la concertación de actores institucionales y sociales, cuyo compromiso será más factible si es que ha sido parte de un proceso de “apropiación” de la Estrategia y de sus objetivos.

Principios para los planes de implementación

- Establecimiento de alianzas, incentivos y acuerdos regionales para avanzar en el logro de objetivos comunes.
- Integración de acciones sinérgicas desde una mirada sistémica y encadenada conducentes al desarrollo regional.

Criterios para los planes de implementación

- Se establecen acuerdos de cooperación interinstitucional y multinivel que permiten sinergizar los recursos financieros y humanos regionales.
- Se fortalecen capacidades humanas y tecnológicas para el liderazgo, coordinación y sostenibilidad social de las intervenciones.
- Se generan condiciones o acciones orientadas al conocimiento mutuo y fortalecimiento de confianza entre los participantes.
- Se fortalece la interacción y vinculación entre estamentos políticos, gubernamentales, académicos, empresariales y sociales.

II.2.7 Gestión del conocimiento: Modelo regional de gestión y transmisión del conocimiento, educación e innovación.

Fundamento

El enfoque de innovación adoptado excede la visión centrada en la dimensión tecnológica de ésta: en un sentido amplio, la innovación abarca no sólo a la innovación tecnológica, sino que incluye también a las innovaciones institucionales y organizacionales (tales como las del Gobierno, del sector generador de conocimiento, de las empresas, etc.), y también la innovación social.

El desarrollo del potencial de innovación ^[18] tecnológica constituye un factor fundamental para el crecimiento y desarrollo futuro de una economía sostenible, en la medida que los cambios innovadores pueden contribuir a compatibilizar el uso productivo de los recursos con la sustentabilidad. Estos cambios se llevan a cabo mediante la aplicación de nuevos conocimientos o de una nueva combinación de conocimientos existentes y tecnologías, los cuales pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento/compra.

Un elemento importante a considerar es que la innovación se basa, aparte de la transferencia de conocimientos en C&T, en la creatividad, en la cultura local, y en la diversidad cultural, por lo que adquieren un rol relevante los usuarios, el consumo y la participación de la sociedad civil organizada, así como los procesos de aprendizaje colectivo. Con estos últimos aspectos se relaciona la innovación social, en el sentido que le diera CEPAL^[19]: *“nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región”, asociándose por tanto a “la activa participación de la comunidad desde la definición del problema que desean solucionar, la identificación de posibles alternativas de solución, la ejecución de las mismas así como su seguimiento”.*

Aporte del eje al proyecto de desarrollo regional

Bajo la premisa que se requiere un cambio innovador para lograr transformar el conjunto de las diferentes dimensiones del desarrollo regional, el Eje Transversal Gestión del Conocimiento impacta en el diseño de los diferentes lineamientos estratégicos, y en los alcances de sus objetivos y líneas de acción. De este modo, el enfoque del eje en sí supera miradas parciales o sectoriales, y adopta el enfoque sistémico propuesto para la

ERD, al considerar la complejidad del sistema-Región y la interacción entre subsistemas. En especial, la Innovación en sentido amplio, puede contribuir a dar respuestas -innovadoras- para la reducción de las brechas en sustentabilidad, equidad e inclusión, aportando al bienestar de las personas.

Apuestas

La apuesta que representa este eje se resume en que, a la innovación tecnológica y sus impactos, se superponen las innovaciones institucionales y organizacionales (del Gobierno, del sector generador de conocimiento, de las empresas), y la innovación social, las que en conjunto imprimen un nuevo sello al desarrollo económico y a la gestión de este desarrollo por parte de la autoridad.

Contribución a los lineamientos estratégicos

El Eje Transversal Innovación está presente explícitamente en el Objetivo Estratégico OE 3.1.2. Innovación Tecnológica, Institucional, Organizacional y Social del **Lineamiento Estratégico Desarrollo Económico Sostenible**, igualmente se concibe que los impactos de la gestión del conocimiento, contribuyen potencialmente a todos los lineamientos estratégicos, apoyando transformaciones estructurales y aportando mejoras cualitativas, como por ejemplo, modelos educativos innovadores que pueden favorecer el desarrollo de capacidades y talentos, el desarrollo cultural o la integración social, o modelos de negocios con la creación de nuevos empleos de calidad, mejoras de productividad, aumento de competitividad y crecimiento, conservación y restauración de los bienes naturales comunes, mitigación del cambio climático, reorientación del consumo, etc. Consecuentemente, aportan al desarrollo social y económico a largo plazo.

Por su parte, la innovación social e institucional se orientan a la organización del trabajo (relaciones entre el trabajo y el capital) con énfasis en la cohesión social, así como al entorno cultural, a los equilibrios territoriales (consideración de beneficios para las comunidades locales, pago por servicios ambientales, etc.), potenciando todo ello una mayor calidad de vida de las personas en el territorio en el largo plazo. Estos procesos dan lugar a una red de relaciones con el territorio, siendo éste a su vez fuente de (re) organización y transformaciones, convirtiéndose en un medio innovador, con capacidad de influir sobre la estructura y funcionamiento de empresas y sobre las relaciones sociales. Para ello se requiere, además, del diseño e implementación de nuevos modelos de políticas públicas que, a partir de un enfoque sistémico, consideren innovar en normas, regulaciones y en el monitoreo y evaluación de iniciativas y políticas, para asegurar alcanzar un mayor bienestar a las actuales y futuras generaciones.

Principios Generales para los Planes de Implementación

- Generación, gestión y transmisión de conocimientos y revalorización de saberes en pos del proceso de desarrollo regional.
- Establecimiento de alianzas con actores del ámbito educativo o formativo para fortalecer capacidades y sostener el proceso de desarrollo.
- Innovación y creatividad en función de los desafíos y apuestas territoriales contribuyendo al aumento de capacidades en CTi, la sostenibilidad de procesos, productos y servicios.

Criterios para los Planes de Implementación

- Se recogen aprendizajes de experiencias previas y se generan condiciones para una sistematización y difusión eficiente de nuevos aprendizajes de nivel técnico, social e institucional.
- Se fortalece un trabajo interestamental e interdisciplinario con fines prácticos y/o aplicados, como redes y/o comunidades de colaboración, aprendizaje o investigación.
- Se mejoran o actualizan metodologías, tecnologías y/o capacidades humanas para la gestión de los conocimientos regionales e innovación en sus distintos ámbitos.
- En las intervenciones se implementan acciones eficaces de comunicación, difusión y fortalecimiento de capacidades de participación, de interacción y de retroalimentación entre los participantes.
- Se implementan iniciativas con mecanismos actualizados y pertinentes para el seguimiento, monitoreo y evaluación de sus resultados.

II.3 Lineamientos Estratégicos

A continuación, se presentan los seis Lineamientos Estratégicos en torno a los cuáles se ordenan los Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción, que constituyen el núcleo de la ERD, que orienten las acciones de política pública de cada una de las instituciones públicas que operan en el territorio regional, tanto de naturaleza descentralizada como de tipo desconcentrada. Aspiran también a constituirse en orientación estratégica para las decisiones de inversión del sector privado y en marco de referencia general para el quehacer de las organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general.



Figura 7 Lineamientos estratégicos ERD Región de Los Ríos 2023-2037

En la ERD, el escenario deseado y los Ejes Estratégicos transversales se despliegan en Lineamientos Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción. Cada uno de estos lineamientos, de manera integrada y complementaria, se orientan a resolver problemas centrales de la Región y a concretar los logros de la ERD establecidos a nivel de Definiciones Estratégicas.

II.3.1 Lineamiento Estratégico 1:

Gestión Regional Descentralizada y Participativa.

Descripción y diagnóstico

Uno de los factores relevantes del desarrollo es el que se relaciona con la dinámica de los actores institucionales y sociales del sistema, puesto que su fortaleza y articulación es clave para el funcionamiento de otros componentes del sistema territorial, como lo son los subsistemas productivo, social, cultural y ambiental.

La situación en que se encuentra hoy la institucionalidad pública regional es diametralmente distinta a la que se encontraba en el año 2009. Hay una evidente mayor densidad institucional, que se refleja en infraestructuras, dotación y perfeccionamiento técnico de los funcionarios, disponibilidad de presupuesto, en síntesis, en una mayor capacidad operativa y de gestión. No obstante, la formulación de una nueva ERD tiene lugar en otro contexto de cambio institucional, fundado en las leyes de fortalecimiento de la descentralización de 2018, que establecen la elección del Gobernador Regional, investido de legitimidad democrática directa, y la transferencia de nuevas competencias al Gobierno Regional, así como también el proceso constituyente en curso y otros procesos que pueden resultar claves para el desarrollo regional en el largo plazo, como lo es la desmunicipalización del sistema educacional.

En términos más específicos, la institucionalidad regional en la Región, al igual que en el resto de las regiones, se estructura en cuatro niveles de gobierno y administración: a) La Delegación Presidencial Regional y los servicios desconcentrados en la Región; b) El Gobierno Regional; c) La Delegación Presidencial en la provincia de Ranco; y d) Las 12 municipalidades que existen en el territorio regional. Si se observa el presupuesto que gestiona cada uno de estos niveles de la administración territorial, lo primero que se puede señalar en términos agregados es que, en general, la inversión pública descentralizada en Chile es muy baja comparada con la de otros países, fenómeno que también se expresa en la Región de Los Ríos [20].

Esto significa entonces que, el éxito en la gestión de un proyecto político de desarrollo regional radica, más que antes, en la capacidad de liderazgo institucional y en la eficacia en el diseño e implementación de políticas públicas, por parte del Gobierno Regional y de su máxima autoridad.

Desafíos pendientes ERD 2009-2019

El desafío asociado a fortalecimiento de la institucionalidad pública regional ya estaba presente en la ERD 2009-2019, que planteaba, como uno de sus 6 lineamientos estratégicos, la necesidad de que la Región cuente *“con los soportes técnicos necesarios para que la administración regional funcione de manera adecuada, con instrumentos innovadores para la aplicación de políticas públicas, aprovechando sus cualidades geográficas y su capital social, y para coordinarse de manera efectiva hacia el logro de sus lineamientos y objetivos de desarrollo”*. Los objetivos estratégicos

formulados para operacionalizar este lineamiento fueron tres, que apuntaban a áreas específicas, de lo que se podría considerar como un esfuerzo de fortalecimiento institucional y de optimización de su capacidad de liderazgo, en el proceso de desarrollo regional. Estos objetivos, se relacionaban con el imperativo de dotar a la institucionalidad regional de los medios administrativos, tecnológicos y profesionales necesarios, para tener mejor capacidad de coordinación y liderazgo; con la implementación de mecanismos innovadores para integrar a las administraciones locales y regionales en la conformación de una gestión pública estratégica; y, proveer a toda la administración regional de instrumentos de planificación y control de gestión que garanticen la probidad, transparencia, acceso a la información y participación ciudadana.

Para el cumplimiento de estos tres objetivos se definieron 10 líneas de acción y un total de 46 proyectos estratégicos. Un alto porcentaje de estos proyectos se relacionaban con el proceso de instalación de la institucionalidad de la nueva región, su vinculación con el aparato desconcentrado en el territorio regional y con las municipalidades y, por último, con la relación de la institucionalidad pública con la sociedad civil. En el “*Informe de Revisión de Resultados Estrategia Regional de Desarrollo 2009 – 2019, Región de Los Ríos*” (DIPLADE, 2019), se establece que, del total de la inversión pública regional para el período, un 1,40% se vincula a este lineamiento estratégico.

En los últimos años en Chile y el mundo ha crecido una demanda ciudadana por más participación, ya no solo en instancias consultivas asociadas al funcionamiento de la democracia representativa, sino que también en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, lo que mantiene la vigencia del desafío de promover una mayor vinculación con la ciudadanía y el desarrollo de una oferta de servicios de calidad que satisfaga efectivamente sus demandas.

Asimismo, y tomando como oportunidad las nuevas formas de vinculación de los territorios a nivel global, se deberá avanzar en la implementación de iniciativas, que permitan continuar el trabajo que se ha realizado en materia de proyección internacional de la Región y de colaboración interregional, ampliando los espacios de articulación estratégica.

Aportes a ejes transversales

De esta manera, una Gestión Regional Descentralizada y Participativa aporta y operacionaliza los ejes transversales que orientan la ERD, contribuyendo a la cohesión social y a la articulación de actores en torno al proyecto de desarrollo regional. La instalación de un sistema de gobernanza permitirá una vinculación eficiente, entre la ciudadanía y la institucionalidad regional, y facilitará la gestión regional, tanto a nivel intrarregional como desde la Región con el nivel subnacional y nacional.

En la implementación de la ERD se deben crear mecanismos que permitan incorporar al alto porcentaje de su población que se reconoce perteneciente a los pueblos originarios (sobre el 25%, según Censo 2017), por lo que la necesidad de establecer un sistema de gobernanza participativa no solo para la gestión de la ERD, sino que, para la gestión regional y local en su conjunto, cobra todavía mayor relevancia. Asimismo, el modelo de gobernanza deberá apuntar a resolver brechas de género y de inclusión en general.

Apuestas

De esta manera, el presente lineamiento apuesta al desarrollo de una gestión institucional regional descentralizada, eficaz y con amplia participación ciudadana, a partir de la promoción de una gobernanza regional que potencie, en sus distintos niveles y territorios, la coordinación con la sociedad civil y su participación en la política pública, siendo el diseño e implementación de la propia ERD una manifestación del funcionamiento de esta nueva gobernanza.

Esto se traduce en la necesidad de establecer acuerdos interinstitucionales entre el Gobierno Regional, los organismos desconcentrados que operan en el territorio regional y los municipios. Asimismo, se deben buscar mecanismos y definir directrices que permitan articular a la institucionalidad pública regional con el sector privado y la sociedad civil. Estos acuerdos deben ser formalizados para viabilizar el logro de los objetivos y metas que se desprenden de los lineamientos estratégicos de la nueva versión de este instrumento de planificación regional.

LINEAMIENTO 1: GESTIÓN REGIONAL DESCENTRALIZADA Y PARTICIPATIVA

Consolidar las capacidades técnicas y administrativas para fortalecer el proceso de descentralización efectiva de la institucionalidad en el territorio regional y local, promoviendo una mayor articulación y empoderamiento de la ciudadanía, las organizaciones privadas, académicas y la sociedad civil, reforzando la internacionalización y la inter regionalización.

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
INSTITUCIONAL I-DAD REGIONAL	1.1. INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA Y DESCENTRALIZACIÓN: Reforzar las competencias y capacidades institucionales del Gobierno Regional y los gobiernos locales para liderar el proceso de desarrollo en el territorio, mejorando la eficiencia y coordinación en la gestión pública regional	1.1.1 Fortalecer el ejercicio de las funciones del Gobierno Regional, el Consejo Regional y corporaciones, impulsando conjuntamente el traspaso de nuevas competencias. 1.1.2 Fortalecer la incidencia de los servicios públicos desconcentrados en la toma de decisiones a nivel nacional con enfoque territorial. 1.1.3 Reforzar las capacidades, recursos físicos y humanos de la institucionalidad regional para diseñar y supervisar la ejecución de políticas, programas y planes asociados. 1.1.4 Propender a incrementar la inversión pública de decisión regional. 1.1.5 Incrementar la capacidad institucional de los organismos fiscalizadores

		<p>que operan en la Región de Los Ríos, en particular en el área de medioambiente, en lo que se refiere a competencias técnicas de sus recursos humanos, dotación e infraestructura.</p> <p>1.1.6 Fortalecer la coordinación, articulación y complementariedad con los distintos niveles de la institucionalidad pública regional.</p> <p>1.1.7 Apoyar y fortalecer el rol de las municipalidades y sus asociaciones y corporaciones en el desarrollo regional.</p> <p>1.1.8 Consolidar el Sistema de Planificación Regional, como una herramienta clave para coordinar los esfuerzos de la institucionalidad regional, con visión de futuro.</p> <p>1.1.9 Avanzar en la revisión y análisis de la división político-administrativa de la Región y desconcentración de los servicios.</p>
	<p>1.2. GOBIERNO ABIERTO: Fortalecer la capacidad instituciones públicas para la prestación pertinente e innovadora de sus servicios y del trabajo en red.</p>	<p>1.2.1 Fortalecer la eficiencia de las instituciones públicas regionales y locales a través del fortalecimiento del gobierno digital, la actualización de recursos técnicos y capacidades profesionales.</p> <p>1.2.2 Avanzar en el desarrollo de un modelo de gobierno abierto, que garantice la disponibilidad y acceso a información pública actualizada, mediante prácticas de transparencia activa.</p> <p>1.2.3 Crear una institucionalidad permanente que se oriente al desarrollo de procesos de innovación pública que permitan resolver problemas públicos en forma colaborativa e innovadora.</p> <p>1.2.4 Aumentar los presupuestos participativos en la</p>

		<p>inversión pública regional y local.</p> <p>1.2.5 Aumentar y reforzar mecanismos de denuncia de irregularidades en el funcionamiento de empresas y servicios públicos, que faciliten el rol fiscalizador de los ciudadanos y ciudadanas.</p> <p>1.2.6 Avanzar en la pertinencia de los procesos de la administración pública, de acuerdo a las dinámicas propias del pueblo Mapuche.</p>
	<p>1.3. INTERREGIONALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN: Implementar un sistema regional para la coordinación, gestión y cooperación internacional descentralizada, que contemple alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración con enfoque territorial y pertinencia cultural, en el nivel interregional, nacional e internacional.</p>	<p>1.3.1 Implementar y fortalecer un sistema de coordinación institucional para desarrollar una estrategia integral de vinculación extrarregional, promoviendo la actividad económica, científica y cultural de la Región.</p> <p>1.3.2 Fortalecer el conocimiento y estudio de las dinámicas sociales, físicas y productivas del territorio junto a las capacidades técnicas regionales y recursos necesarios para la gestión y cooperación subnacional, nacional e internacional.</p> <p>1.3.3 Desarrollar y posicionar a nivel nacional e internacional la “Marca Región” reforzando la identidad de sus territorios para difundir las potencialidades y fortalezas de la Región en todos sus ámbitos: económico, ambiental, social y cultural.</p> <p>1.3.4 Impulsar la inserción interregional e internacional de Los Ríos, estableciendo acuerdos que permitan potenciar las dinámicas económicas, ambientales, sociales y culturales.</p> <p>1.3.5 Consolidar la atracción de inversiones y talento humano fortaleciendo el sistema regional productivo, socio-cultural y del conocimiento.</p>

		1.3.6 Articular acuerdos público-privados a escala nacional e internacional enfocados en potenciar capacidades de universidades, centros de investigación y empresas que incorporen investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento (I+D+I+e) para el desarrollo de buenas prácticas y conocimiento.
GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	<p>1.4. GOBERNANZA REGIONAL Y LOCAL:</p> <p>Fortalecer las capacidades de gestión y articulación público, privada, académica y ciudadana con un enfoque de gobernanza multinivel y multisectorial, en función de su aporte al proyecto de desarrollo regional, como aporte a la cohesión social y articulación de actores en el territorio regional.</p>	<p>1.4.1 Impulsar el desarrollo de un modelo de gobernanza regional, que permita articular e incorporar a los actores institucionales y sociales locales y regionales, con enfoque territorial.</p> <p>1.4.2 Desarrollar en la institucionalidad pública regional la capacidad de gobierno en red, estimulando la creación de confianza, colaboración y el respeto de acuerdos entre organismos del Estado en la Región, el sector privado, la academia y la sociedad civil.</p> <p>1.4.3 Potenciar la colaboración interinstitucional a escala local junto con la asociatividad municipal.</p> <p>1.4.4 Fortalecer, la constitución, funcionamiento y capacitación de los Consejos de la Sociedad Civil a nivel regional y local.</p> <p>1.4.5 Relevar y potenciar el rol del/la Gobernador/a Regional y el Consejo Regional en el liderazgo y acompañamiento político estratégico de los procesos relacionados al desarrollo regional.</p>
	<p>1.5. PARTICIPACIÓN CIUDADANA ACTIVA Y EFECTIVA:</p> <p>Aumentar e incentivar la participación ciudadana en los procesos de diseño y ejecución de los instrumentos de</p>	<p>1.5.1 Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de hombres y mujeres con roles de dirigencia social.</p> <p>1.5.2 Promover la participación de niños, niñas y adolescentes en los</p>

	<p>planificación a nivel regional y local, favoreciendo la inclusión social y su pertinencia territorial.</p>	<p>procesos de participación ciudadana.</p> <p>1.5.3 Potenciar y asegurar una participación ciudadana informada en la formulación, implementación y evaluación de iniciativas públicas, incorporando modelos de innovación social y generando nuevas capacidades en el territorio.</p> <p>1.5.4 Reforzar las instancias de diálogo y participación en las políticas públicas, planes y programas de las comunidades mapuches de la Región.</p> <p>1.5.5 Asegurar el uso del enfoque de género en cada una de las iniciativas que promuevan la participación ciudadana.</p> <p>1.5.6 Aumentar el uso de herramientas digitales para fortalecer la participación ciudadana efectiva.</p> <p>1.5.7 Promover diálogos ciudadanos sobre materias de interés público y para la generación de acuerdos en la resolución de conflictos en el territorio.</p> <p>1.5.8 Avanzar hacia la constitución y/o fortalecimiento de instancias de participación ciudadana incidente tanto de carácter consultivas como resolutivas.</p>
	<p>1.6. INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA AMBIENTAL: Fortalecer el diseño estratégico, participación ciudadana, co-gestión y rendición de cuentas para la gestión y buena gobernanza ambiental.</p>	<p>1.6.1 Elaborar e implementar directrices regionales para el resguardo, protección y buen uso de la biodiversidad, ecosistemas singulares, cursos y cuerpos de aguas superficiales y subterráneas, que contribuyan a la cohesión social y calidad de vida de comunidades locales a través de compromisos voluntarios que aporten al ordenamiento territorial.</p> <p>1.6.2 Elaborar estudios tendientes a determinar capacidad de carga de</p>

		<p>actividades y usos productivos/industriales en los territorios, que propendan a potenciar inversiones sostenibles y a reducir efectos acumulativos y sinérgicos negativos.</p> <p>1.6.3 Expandir el uso de la evaluación ambiental estratégica en políticas, planes y programas sectoriales de alcance regional dotando a las instituciones de las capacidades para hacerlo.</p> <p>1.6.4 Desarrollar un mecanismo de evaluación ambiental temprana y voluntaria de proyectos públicos y privados con participación ciudadana incidente, para favorecer la calidad ambiental de nuevos proyectos y disminuir los niveles de conflictos socio ambientales.</p> <p>1.6.5 Potenciar, profesionalizar y dotar de mayor protagonismo en la decisión regional a las instancias interinstitucionales de gestión ambiental y territorial para lograr mayor articulación y efectividad.</p> <p>1.6.6 Fortalecer capacidades institucionales, tecnológicas y organizativas de fiscalización ambiental con articulación entre los servicios públicos, para el adecuado cumplimiento de las resoluciones de carácter ambiental.</p>
--	--	--

II.3.2 Lineamiento Estratégico 2:

Habitabilidad y Equidad Territorial.

Descripción y diagnóstico

El territorio se construye desde un conjunto de relaciones sociales que dan origen y expresan, una identidad y un sentido de propósito compartidos por los actores territoriales, ello implica que, la dinámica que produce y mantiene a un territorio, resulta del juego de factores económicos, políticos y medioambientales. Por ello, la planificación del desarrollo territorial presupone actuar sobre el espacio y cambiar las relaciones sociales existentes, para que el territorio se constituya en un factor del desarrollo. La intervención de la estructura territorial, persigue hacerla funcional a los requerimientos del proceso de desarrollo, teniendo en consideración, tanto la situación actual, como su proyección hacia el futuro, para avanzar hacia condiciones de mayor equidad, de manera de asegurar a todos los componentes del entramado territorial, las mismas posibilidades de acceder a los servicios y equipamientos y con ello lograr movilizar las capacidades endógenas que serán las impulsoras del desarrollo del territorio regional.

La Región de Los Ríos presenta problemas en su estructura territorial que se manifiestan en desequilibrios que afectan a la equidad territorial. La Región mantiene problemas de conectividad física, especialmente en sectores de la cordillera, tanto de la Costa como de Los Andes y sectores litorales, destacando casos como el de Corral, que presenta una situación grave de aislamiento. Si bien la conectividad digital es un problema general, es en el ámbito rural donde la situación es más compleja, con déficit en servicios telefónicos y de conexión a internet. La concentración de la población y las actividades económicas en la capital regional, genera desigualdades de acceso a servicios sociales y culturales, particularmente en las comunas más periféricas de la Región y en las áreas rurales. Otro desequilibrio que persiste tiene relación con las dificultades de acceso a los servicios de educación y salud, en las comunas y centros poblados menores.

Desafíos pendientes ERD 2009-2019

Los objetivos estratégicos de este Lineamiento, dan cuenta de la necesidad de profundizar los sueños que se plasmaron en la Estrategia Regional de Desarrollo 2009 – 2019 y que, no obstante con los avances registrados en estas materias durante su ejecución, todavía permanecen como necesidades a satisfacer.

En el período de vigencia de la ERD 2009-2019, se logró incrementar de manera relevante la conectividad intrarregional, sin embargo, persisten situaciones de aislamiento relativo. Por su parte, la emergencia sanitaria causada por el Covid, expuso las carencias en cobertura digital. Se avanzó de manera importante en la pavimentación de caminos principales y secundarios, pero Corral permanece sin una conexión caminera de calidad mínima con la capital regional. Otro hecho ocurre con varios lugares de valor turístico, ya sea en el sector costero como en el cordillerano. En el mismo plano, está vigente la necesidad de mejorar el estándar de la conexión de Valdivia con la Ruta 5, elevándolo a calidad de autopista con doble calzada.

Queda pendiente fortalecer la estructura del sistema urbano regional. La ruralidad se ve amenazada por la tendencia a la concentración en la ciudad de Valdivia, que registra un aumento gradual, a la vez que la migración intrarregional marca la tendencia al desplazamiento de población desde las comunas del interior hacia Valdivia. Las razones que comúnmente explican este proceso, tienen que ver con los déficits en servicios básicos, de salud y educación.

Otra temática que mantiene su condición deficitaria, dice relación con los instrumentos de planificación territorial. Es necesario disponer de instrumentos como el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) y los Planes reguladores comunales e intercomunales, para ordenar el territorio, de manera de hacerlo más habitable y apropiado para asegurar el desarrollo sostenible de la Región como un todo.

Aportes a ejes transversales

Los objetivos estratégicos propuestos en este Lineamiento, dan cuenta de los ejes transversales, especialmente en lo que dice relación con el desarrollo territorial integrado y equilibrado, con la cohesión social y la preocupación por la integración de los pueblos originarios.

Lograr un desarrollo territorial equilibrado, tiene como condición la cohesión social, la que se consigue con participación y compromiso con el proyecto regional, a la vez que se asegura un adecuado acceso a bienes y servicios. Otro tanto ocurre con la conservación y restauración de los bienes naturales comunes, en cuyo caso la elaboración de instrumentos de planificación territorial, innovadores en las estrategias de gestión, se constituye en la herramienta más eficaz.

El proyecto de desarrollo territorial debe considerar las diferencias entre los diferentes pueblos respecto de su relación con la naturaleza en el proceso de construcción del territorio. Esto es particularmente destacado en el caso del pueblo Mapuche, de relevante presencia en la Región. Por ello es fundamental considerar las diversas formas de construir y gestionar el territorio, toda vez que el territorio es, ante todo, una construcción desde la cultura.

Apuestas

Incorporar la dimensión territorial al conjunto de intervenciones que pueden realizarse desde las políticas públicas, significa proponer una mirada integradora al actuar de la institucionalidad pública y a sus relaciones con el ámbito privado. La ERD debe constituirse en el instrumento marco que orienta las intervenciones territoriales, entregando los grandes lineamientos que deben guiar los restantes instrumentos de planificación y las políticas públicas de implicancia territorial. Para ello, la Región debe autodefinir sus prioridades territoriales y plasmarlas en los instrumentos, tanto en el PROT como en los planes reguladores comunales e intercomunales. De esta manera se estará mejorando la habitabilidad en ámbitos urbanos y rurales y avanzando en la solución de los problemas de desequilibrio e inequidad que aún afectan a la Región. El mayor acceso a la infraestructura social, reconociendo la pluralidad y la diversidad, como bases del desarrollo y de la democracia, apuesta a que, no obstante, las diferencias, las personas tengan elementos en común que hagan sentir que pertenecen a una comunidad. Dichos elementos en común deberán expresarse en los objetivos de largo plazo para la Región.

El Lineamiento Habitabilidad y Equidad Territorial, se enfoca principalmente en avanzar hacia una situación de plena integración de los distintos territorios - urbanos y rurales; costeros e interiores; cordilleranos y lacustres - que conforman la Región de Los Ríos, de manera de llegar a configurar una Región que asegure el acceso equitativo de sus habitantes a los servicios, la cultura y a las opciones de desarrollo económico.

LINEAMIENTO 2: HABITABILIDAD Y EQUIDAD TERRITORIAL

Consolidar la integración, el equilibrio, la planificación y el ordenamiento de los territorios rurales y urbanos, con énfasis en la inclusión social, la pertinencia cultural y la igualdad de género, generando mejores condiciones para la productividad, la habitabilidad, equidad, reducción de la pobreza energética, y la valoración de los espacios públicos.

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
HABITABILIDAD	<p>2.1. SERVICIOS BÁSICOS: Mejorar las condiciones de habitabilidad en los sectores urbanos y rurales aumentando la cobertura y calidad de servicios básicos y su equipamiento.</p>	<p>2.1.1 Promover el acceso y calidad de los sistemas de agua para consumo humano, saneamiento y tratamiento de aguas en las localidades y centros poblados de la región.</p> <p>2.1.2 Promover en los sectores rurales, el desarrollo de programas de electrificación, iniciativas de agua potable y saneamiento sanitario, considerando los recursos presentes en el territorio, y la pertinencia cultural.</p> <p>2.1.3 Promover sistemas de autogeneración para avanzar hacia la autonomía energética en viviendas, centros poblados menores y edificios públicos.</p> <p>2.1.4 Implementar soluciones de agua potable, saneamiento, tratamiento de aguas residuales, captación y tratamiento de aguas lluvias con énfasis en la innovación, la sustentabilidad y soluciones basadas en la naturaleza.</p>
	<p>2.2. VIVIENDA, MOVILIDAD Y ESPACIO PÚBLICO:</p>	<p>2.2.1 Generar mejores estándares y condiciones para el acceso, construcción, localización e integración de</p>

	<p>Mejorar la cobertura y calidad de los medios de transporte, las edificaciones, los servicios y el equipamiento urbano que fortalezcan los centros poblados, con criterios de inclusión, equidad, pertinencia cultural y enfoque de género.</p>	<p>viviendas sociales y equipamiento urbano.</p> <p>2.2.2 Fomentar la incorporación de estándares de eficiencia energética en las viviendas y edificaciones públicas de la región.</p> <p>2.2.3 Fomentar la construcción y habilitación de edificaciones, áreas verdes y espacios públicos seguros y con infraestructura azul.</p> <p>2.2.4 Aumentar el equipamiento público disponible y su uso para recreación, cultura, ocio y deporte.</p> <p>2.2.5 Impulsar la diversificación de los modos de transporte, accesibilidad universal, convivencia vial y el desarrollo del transporte público con énfasis en la electromovilidad y otras tecnologías sostenibles, priorizando espacios seguros para peatones y ciclistas.</p> <p>2.2.6 Promover modelos de gestión que incorporen inversión público-privada en la construcción de equipamiento urbano con énfasis en infraestructura para la cultura y el deporte.</p> <p>2.2.7 Fomentar la puesta en valor de la infraestructura comunitaria y de espacios de significación ceremonial con identidad cultural.</p> <p>2.2.8 Fomentar en centros poblados con frente de agua, la construcción y habilitación de espacios públicos.</p> <p>2.2.9 Aumentar y mejorar la dotación de la infraestructura para servicios públicos comunales, provinciales y regionales.</p>
--	---	---

<p style="text-align: center;">DESARROLLO TERRITORIAL</p>	<p>2.3. RED DE INFRAESTRUCTURA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y CONECTIVIDAD REGIONAL: Consolidar una red integrada de transporte e infraestructura para la productividad y conectividad regional con criterios de sostenibilidad, tecnologías limpias e innovadoras.</p>	<p>2.3.1 Aumentar la cobertura y calidad de la conectividad digital reconociéndose como un servicio básico en la Región.</p> <p>2.3.2 Ampliar y mejorar la red vial estructurante, que asegure la conectividad terrestre intrarregional, interregional e internacional.</p> <p>2.3.3. Ampliar y consolidar la red de infraestructura y la puesta en valor del transporte marítimo, lacustre y fluvial en la región, con énfasis en la navegabilidad.</p> <p>2.3.4 Consolidar la gestión y ampliar la red de caletas y embarcaderos para el desarrollo y diversificación pesquera y turística.</p> <p>2.3.5 Ampliar la capacidad y el estándar de la red de infraestructura aeroportuaria para la conectividad, desarrollo económico y emergencias en la región.</p> <p>2.3.6 Recuperar y potenciar infraestructura y servicio ferroviario en la región, con enfoque patrimonial y de desarrollo.</p> <p>2.3.7 Incorporar criterios ambientales en el diseño y ejecución de las obras de infraestructura y conectividad, tanto públicas como privadas que velen por el adecuado resguardo de las áreas naturales.</p> <p>2.3.8 Aumentar la accesibilidad y calidad de la conectividad a áreas silvestres protegidas y de valor paisajístico.</p> <p>2.3.9 Asegurar la conectividad terrestre con estándar pavimentado de las capitales comunales de la región.</p> <p>2.3.10 Mejorar los estándares de la red vial básica y secundaria para asegurar la conectividad de todas las localidades de la región.</p>
--	---	--

	<p>2.4. FORTALECIMIENTO DE LA RURALIDAD: Fortalecer la ruralidad para asegurar la permanencia de su población y lograr un mayor equilibrio del sistema de centros poblados.</p>	<p>2.4.1 Aumentar en los centros poblados menores, la dotación y cobertura de servicios públicos, comerciales, financieros y sociales como educación y salud, con pertinencia cultural.</p> <p>2.4.2 Potenciar la funcionalidad de la red de capitales comunales, y centros poblados intermedios y menores para atender las necesidades de los territorios rurales, con énfasis en planes integrales de desarrollo.</p> <p>2.4.3 Facilitar mecanismos de coordinación y colaboración a nivel nacional en la búsqueda de soluciones a la demanda de tierras del pueblo mapuche de la Región.</p>
--	--	---

	<p>2.5. PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL: Disponer de un sistema actualizado de planificación y ordenamiento territorial coherente, en todas las escalas, con criterios de sustentabilidad, pertinencia y legitimidad.</p>	<p>2.5.1 Impulsar la elaboración e implementación del Plan Regional Ordenamiento Territorial, la zonificación del borde costero y los planes reguladores intercomunales para una mejor gestión, resguardo y buen uso del territorio.</p> <p>2.5.2 Gestionar la elaboración y actualización de planes reguladores comunales, que promuevan áreas urbanas con dotación efectiva de servicios básicos.</p> <p>2.5.3 Elaborar e implementar una visión y directrices de largo plazo para la planificación, inversión, ordenamiento y desarrollo energético sostenible de la Región, promoviendo sistemas de almacenamiento, transmisión y distribución energética de forma más segura, eficiente y sostenible.</p> <p>2.5.4 Promover la declaración y gestión de las Zonas de Interés Turístico (ZOIT) y sus respectivos Planes de Acción en concordancia con los intereses regionales.</p> <p>2.5.5 Promover y apoyar planes de desarrollo e iniciativas de ordenamiento territorial de ámbitos sectorial y local.</p> <p>2.5.6 Fortalecer la aplicación de la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) en los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial.</p> <p>2.5.7 Reconocer y respetar los modos de vida, costumbres y tradiciones de las comunidades rurales y mapuches en la planificación y ordenamiento del territorio.</p>
--	---	--

II.3.3 Lineamiento Estratégico 3:

Medio Ambiente Regional Capital de Futuro

Descripción y diagnóstico

El lineamiento aborda la problemática del ambiente y el patrimonio natural en el contexto del desarrollo regional sostenible. El medio ambiente regional y los bienes naturales comunes de la Región, constituyen un pilar del desarrollo regional, a la vez que sufren los efectos de ese desarrollo, por lo tanto, es fundamental mirarlo en esa relación.

Hoy en día, es posible afirmar que el estado de la biodiversidad de la Región de Los Ríos es bueno, ya que se dispone de un alto porcentaje de bosque nativo, que corresponde al 80% del uso bosque, es decir 908.531 ha [21], así como los indicadores de cantidad de agua con el escenario actual de balance hídrico positivo de 883 (m³/s) promedio del periodo (MMA, 2020, p.194) [22], y calidad del agua medio con el Indicador de Calidad Ambiental (ICA), donde al 2018 de las 23 estaciones de monitoreo, 17 presentaron un ICA mayor a 80, es decir buena calidad (MMA, 2020, p.205) [23].

No obstante, hay numerosos datos que igualmente señalan una creciente fragilidad. Entre ellos, por ejemplo, los ecosistemas terrestres en peligro o vulnerables (MMA, 2020, p. 301) [24] donde solo cuatro tienen entre un 30% a 95% de su superficie en un área protegida (Salinas 2016) [25]. También se muestra en el incremento de los indicadores de vulnerabilidad de fauna ya sea en especies de mamíferos con un 32%, aves con 39%, anfibios un 57.1%, peces con 68.4%, reptiles un 40% presentan un grado de amenaza, ya sea menor, crítico o en peligro de extinción, según INE, 2021 [26]). De igual forma se encuentran la flora, donde por ejemplo el Alerce está en peligro, las cuencas hidrográficas con su alto nivel de fragilidad y de alteración, la presencia de especies invasoras de flora, como el espinillo, y fauna, como la tortuga de orejas rojas, así como también de especies exóticas con un total de 341 (MMA, 2020, p.333) [27]. Otro ejemplo es el bajo porcentaje de áreas protegidas públicas con un 1,17% respecto a la superficie total de la Región, y muy por debajo del promedio nacional el cual es de un 9,28% (CONAF, 2018) [28].

Desafíos pendientes ERD 2009-2019

Los contenidos del lineamiento Medio Ambiente Regional Capital de Futuro, abordan la dimensión ambiental del desarrollo de manera comprehensiva y eso marca una diferencia y un progreso en comparación con la ERD 2009-2019, en donde este ámbito estaba incorporado de manera muy puntual en el objetivo estratégico “*Lograr el reconocimiento del patrimonio natural a través de la puesta en valor de los recursos naturales presentes en el territorio*” y dentro de un lineamiento estratégico compartido “*Lineamiento Estratégico Protección y Promoción de La Identidad Patrimonial*”. En esta oportunidad el patrimonio natural dispone de un lineamiento propio con un objetivo envolvente que es desarrollado en su integridad.

Se asumen algunos de los temas formulados en la ERD 2009-2019 que no han terminado de resolverse, como es el de la gestión integral de residuos y profundiza el de la gestión del patrimonio natural allí, considerado de manera mucho más genérica

que en esta ERD. Igualmente, en la presente ERD se insiste en la necesidad del fortalecimiento institucional en particular para la gestión ambiental regional.

Aportes a ejes transversales

Este lineamiento tiene particulares sinergias con el eje transversal de cohesión social en sus objetivos estratégicos asociados a la mejora de la gestión del recurso hídrico, la calidad del aire y la gestión de residuos. El eje transversal Pueblo Mapuche se encuentra incorporado en este eje temático con especial énfasis en sus objetivos estratégicos asociados a detener la pérdida de bosque nativo, o avanzar hacia una gestión integral del recurso hídrico. Incorpora de forma especialmente activa al eje transversal desarrollo territorial integrado y equilibrado a través de sus objetivos estratégicos asociados a detener la pérdida de bosque nativo, la gestión integral del recurso hídrico y de residuos, y la adaptación al cambio climático. El eje transversal articulación y compromiso de los actores regionales con el proyecto político de desarrollo regional se encuentra muy considerado en este eje en todos aquellos objetivos estratégicos que requerirán importantes consensos sociales regionales. El eje transversal Innovación, por su parte, está implícito en los objetivos estratégicos cuya consecución depende del proceso de I+D+i+e, como son el avanzar hacia una gestión integral del recurso hídrico, la economía circular, la reducción de emisiones productivas. Finalmente, el eje transversal de género, por su parte, está considerado en este eje en aquellos objetivos que suponen impacto sobre la salud humana, en particular de mujeres, como son el cumplimiento de las normas primarias de calidad del aire y la reducción de emisiones de actividades productivas.

Apuestas

Alcanzar los objetivos de este lineamiento requiere realizar varias apuestas muy relacionadas. En primer lugar, hay que hacer un significativo esfuerzo de salvaguarda del patrimonio natural regional. La apuesta en este caso consiste en lograr revertir de manera efectiva la degradación del patrimonio natural, acentuando el uso de las herramientas de gestión disponibles y facilitando mayores recursos para lograrlo.

En segundo lugar, es imprescindible realizar una apuesta por avanzar a una gestión ambiental de excelencia, en todos los ámbitos, productivos y no productivos, públicos, y privados, entre otros, porque sin ello la salvaguarda del patrimonio natural es letra muerta.

En tercer lugar, es preciso apostar sustantivamente por mejorar la gobernanza ambiental regional, fortaleciendo la institucionalidad ambiental regional y local, mejorando la información para la gestión, la fiscalización y la participación de los actores sociales en las decisiones.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: MEDIO AMBIENTE REGIONAL: CAPITAL DE FUTURO.

Avanzar hacia una gestión del medio ambiente, que asegure la protección, conservación y puesta en valor del patrimonio natural de la región, así como la minimización de los riesgos socio ambientales y territoriales, con medidas de adaptación al cambio climático y reducción del riesgo de desastres.

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
<p>SOSTENIBILIDAD Y AGUA</p>	<p>3.1. BOSQUE NATIVO:</p> <p>Promover el manejo, la conservación y el uso sustentable del bosque nativo.</p>	<p>3.1.1 Fomentar la gestión forestal de pequeños y medianos propietarios con un enfoque orientado a la asociatividad, cooperativismo y establecimiento de alianzas estratégicas para potenciar proyectos de I+D+i+e.</p> <p>3.1.2 Fortalecer e implementar programas de perfeccionamiento a extensionistas forestales, enfocados al manejo de bosque nativo.</p> <p>3.1.3 Fortalecer el monitoreo, fiscalización forestal y prospección fitosanitaria para reducir amenazas de corta ilegal, degradación y fragmentación de bosque nativo cumpliendo la normativa existente por parte de pequeños, medianos y grandes propietarios</p> <p>3.1.4 Fortalecer la implementación y cumplimiento de las normas de certificación ambiental por parte de propietarios con patrimonio forestal.</p> <p>3.1.5 Facilitar el desarrollo de programas integrados en prevención, preparación y gestión de incendios forestales, que incentiven una mayor responsabilidad de los privados.</p> <p>3.1.6 Fomentar la restauración activa con especies nativas en riberas, superficies degradadas, destruidas por incendios y microcuencas abastecedoras de</p>

		<p>agua con el objetivo de recuperar funciones ecosistémicas.</p>
	<p>3.2. NATURALEZA, BIODIVERSIDAD, ÁREAS PROTEGIDAS Y PAISAJE: Avanzar en el resguardo de la naturaleza, fortaleciendo la protección regional, reduciendo amenazas sobre ecosistemas y reconociendo la importancia de la biodiversidad de especies y paisajes en un contexto regional y global.</p>	<p>3.2.1 Potenciar la gestión institucional para fortalecer la conservación de la biodiversidad en áreas silvestres protegidas del estado, sitios prioritarios de biodiversidad, santuarios de la naturaleza y en predios fiscales.</p> <p>3.2.2 Fortalecer la representatividad de ecosistemas marino-costeros, bosques, humedales y de aguas continentales, no protegidos en el SNASPE regional.</p> <p>3.2.3 Establecer modelos de gobernanza comunitaria en áreas protegidas administradas por el Estado.</p> <p>3.2.4 Fortalecer la gestión y conservación de áreas protegidas privadas, potenciando el trabajo en red, articulando acciones de fomento con impacto en áreas de influencia y promoviendo el derecho real de conservación.</p> <p>3.2.5 Afianzar una gestión sostenible en la administración de Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB), incluyendo la acuicultura de pequeña escala.</p> <p>3.2.6 Restaurar ecosistemas terrestres, acuáticos, y marino-costeros, degradados.</p> <p>3.2.7 Promover e implementar sistemas de cogestión del paisaje regional, considerando agroecosistemas, bosques, humedales, áreas marinas y territorios de significancia biocultural, incluidas Reservas de la Biósfera.</p> <p>3.2.8 Impulsar interregionalmente el control sobre la propagación de especies exóticas invasoras que amenazan la diversidad natural regional.</p>

		<p>3.2.9 Impulsar métodos de valoración e implementar incentivos económicos asociados a servicios ecosistémicos.</p> <p>3.2.10 Gestionar humedales urbanos y rurales promoviendo, su protección, integridad y relevando funciones ecosistémicas.</p>
	<p>3.3. GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HÍDRICOS:</p> <p>Avanzar hacia una gestión integral del recurso hídrico que asegure su calidad y uso sostenible, fomentando la protección y conservación de aguas subterráneas, superficiales continentales y marinas.</p>	<p>3.3.1 Implementar y promover un modelo de gestión integrada y protección de cuencas, subcuencas y microcuencas hidrográficas.</p> <p>3.3.2 Implementar normas secundarias de calidad ambiental para la protección de las aguas continentales superficiales de las cuencas de los ríos Valdivia y Bueno.</p> <p>3.3.3 Fomentar la innovación tecnológica y social con el propósito de abordar los principales retos de gestión del recurso asociados al cambio climático.</p> <p>3.3.4 Implementar infraestructura local para acumulación de agua con carácter multipropósito, para fomentar su uso responsable para consumo humano, animal, riego y generación de energía.</p>
	<p>3.4. CALIDAD DEL AIRE:</p> <p>Avanzar en mejorar la calidad del aire en centros poblados más afectados por la contaminación atmosférica, asegurando el cumplimiento de las normas primarias de calidad para MP10 y MP2,5.</p>	<p>3.4.1 Reducir las emisiones procedentes de fuentes industriales y manufactureras que generen contaminación del aire.</p> <p>3.4.2 Desarrollar una estrategia preventiva en calidad del aire en centros poblados intermedios y mayores, incentivando el buen uso de la leña y una reducción progresiva en su consumo a nivel domiciliario.</p> <p>3.4.3 Generar un sistema de monitoreo permanente para la fiscalización de la calidad del aire, ruido, y olores.</p>

PROTECCIÓN AMBIENTAL	<p>3.5. GESTIÓN DE RESIDUOS. Impulsar la gestión integral de residuos, hacia mejores estándares ambientales con enfoque en economía circular en el ámbito rural y urbano, favoreciendo: reducción, reutilización, recuperación, reciclaje, valorización y disposición final.</p>	<p>3.5.1 Creación de infraestructura necesaria para la gestión integral de residuos para su recuperación, reciclaje, valorización y reutilización en las doce comunas de la Región.</p> <p>3.5.2 Implementar una estrategia de economía circular y mejoramiento en tecnologías de producción orientado a empresas.</p> <p>3.5.3 Reducir la emisión de residuos industriales líquidos y sólidos en cursos y cuerpos de agua, con énfasis en productos químicos y peligrosos.</p> <p>3.5.4 Implementar mecanismos para reducir la generación de residuos domiciliarios y sólidos no peligrosos.</p> <p>3.5.5 Planificar la adecuada ubicación y emplazamiento de instalaciones no deseadas, para la disposición de residuos no peligrosos, peligrosos y tóxicos.</p>
	<p>3.6. GESTIÓN AMBIENTAL DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS: Impulsar la gestión ambiental y eficiencia de actividades productivas regionales de mayor escala e intensidad en el uso de recursos naturales.</p>	<p>3.6.1 Propiciar acuerdos de producción limpia, con prioridad en temas energéticos, hídricos, biodiversidad y residuos.</p> <p>3.6.2 Fomentar la implementación y operación de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP) en actividades productivas, económicas y nuevos emprendimientos.</p> <p>3.6.3 Fortalecer la aplicación de instrumentos para la reducción de emisiones procedentes de fuentes industriales, manufactureras y agroindustriales, que incentiven el mejoramiento de la gestión ambiental.</p> <p>3.6.4 Fomentar inversión pública y privada en la adopción de tecnología sostenible e infraestructura azul-verde (IAV).</p>

CAMBIO CLIMÁTICO	<p>3.7. ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO:</p> <p>Preparar a la Región para los efectos del cambio climático acelerando la implementación de estrategias y medidas de adaptación en las áreas y territorios más vulnerables.</p>	<p>3.7.1 Instalar herramientas innovadoras de fomento en el uso sostenible del agua y en el establecimiento de mejores prácticas productivas en el sector silvoagropecuario.</p> <p>3.7.2 Integrar dimensiones del cambio climático, en instrumentos de planificación territorial.</p> <p>3.7.3 Promover medidas dirigidas a reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad adaptativa de los sistemas humanos y naturales ante el cambio climático.</p> <p>3.7.4 Fortalecer y articular capacidades en monitoreo e investigación científica sobre adaptación al cambio climático para la toma de decisiones.</p>
	<p>3.8. MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO:</p> <p>Contribuir a la lucha contra el calentamiento global reduciendo sustantivamente las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de la Región.</p>	<p>3.8.1 Aumentar la capacidad de secuestro de GEI con énfasis en manejo sostenible de suelos y de recursos forestales.</p> <p>3.8.2 Mitigar la generación de GEI en procesos productivos de la Región.</p> <p>3.8.3 Reducir emisiones de GEI fortaleciendo programas e iniciativas de eficiencia energética y adaptación mediante el uso de fuentes energéticas alternativas.</p> <p>3.8.4 Implementar compromisos multisectoriales para el desarrollo sostenible y la actualización del marco regulatorio y gobernanza local en materia de cambio climático.</p>

	<p>3.9. REDUCCIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES CON ENFOQUE DE RESILIENCIA: Fortalecer capacidades públicas y privadas, preventivas y de respuesta ante ocurrencia de desastres.</p>	<p>3.9.1 Fortalecimiento en la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades en el ámbito de la reducción de riesgo de desastres.</p> <p>3.9.2 Incorporar la gestión de riesgo de desastres en la inversión pública regional asociada a infraestructura, equipamiento, educación y mapas de riesgo.</p> <p>3.9.3 Fortalecimiento, coordinación y ampliación de sistemas de monitoreo y alerta temprana.</p> <p>3.9.4 Fortalecer procesos de gobernanza en temáticas asociadas a riesgo de desastres.</p> <p>3.9.5 Resguardar la infraestructura crítica regional e intrarregional.</p> <p>3.9.6 Implementar infraestructura de acumulación y distribución para atender urgencias de acceso a agua para consumo humano, predial y combate de incendios forestales.</p>
<p>ENERGÍA</p>	<p>3.10. TRANSICIÓN ENERGÉTICA SOSTENIBLE: Promover un desarrollo energético regional, con base en fuentes renovables no convencionales incorporando criterios de sustentabilidad y desafíos de desarrollo en materias de diversificación, acumulación, flexibilidad, generación desconcentrada, descentralización e integración del sistema eléctrico regional.</p>	<p>3.10.1 Promover la investigación, innovación y uso de tecnologías que permita abordar los desafíos y oportunidades en el desarrollo energético sostenible, a nivel regional, nacional y global.</p> <p>3.10.2 Potenciar el desarrollo de fuentes de energías renovables no convencionales (ERNC) y pequeños medios de generación distribuida (PMGD), con prioridad en biomasa forestal, residuos agroganaderos, energía eólica e hidráulica, considerando impactos acumulativos y efectos sinérgicos en el territorio, con base en la normativa vigente que establece definiciones y límites de producción.</p> <p>3.10.3 Favorecer el acceso y viabilidad de soluciones energéticas de carácter asociativo y de escala comunitaria, en base a Pequeños medios de generación distribuida (PMGD).</p>

		<p>3.10.4 Favorecer el uso domiciliario eficiente de fuentes energéticas menos contaminantes.</p> <p>3.10.5 Fomentar el ahorro y eficiencia energética en proyectos industriales regionales.</p> <p>3.10.6 Implementar sistemas de calefacción limpia e inclusión de sistemas energéticos pasivos en zonas urbanas y áreas de concentración de población a escala distrital.</p> <p>3.10.7 Apoyar en el acceso energético, universal y equitativo, a sectores vulnerables, población en condición de pobreza energética y comunidades aisladas.</p> <p>3.10.8 Elaborar y formalizar criterios de sustentabilidad para el desarrollo de proyectos energéticos, resguardando ecosistemas singulares, paisajes de significancia biocultural y formas de vida.</p>
--	--	--

II.3.4 Lineamiento Estratégico 4:

Desarrollo Económico Sustentable.

Descripción y diagnóstico

Entre las actividades productivas que tienen significancia territorial, y en las que se apoya el desarrollo del resto de la economía de la Región de Los Ríos, se encuentran actualmente los sectores silvoagropecuario y madera, industria alimentaria, turismo de naturaleza, industria naval y metalmecánica, pesca artesanal. El primero representa una parte importante del PIB y empleo regional, distribuyéndose de forma desigual en el territorio. Destacan la relevancia a nivel nacional de la producción y exportación de celulosa y lácteos, siendo en general, bajo el grado de integración a cadenas globales de valor de otros rubros. El agro se ha ido volcando a frutales (berries), papas, e incipientemente, a la floricultura de exportación, seguido por producción de hortalizas. La pesca extractiva artesanal presenta aún debilidades en calidad y disponibilidad de los recursos, cuenta con importante participación de mujeres, dedicadas en parte a emprendimientos de procesamiento y venta de productos del mar, gastronomía y turismo. En la acuicultura, predomina la producción de salmones. En la industria de alimentos, sobresale la producción de lácteos (queso), cerveza, y los denominados alimentos saludables. El turismo de naturaleza, por su parte, ha mostrado un desarrollo permanente a lo largo de la Región, presentando logros en empleabilidad, capacitación de la mano de obra, transferencia de tecnologías sostenibles, estrategias de promoción,

lo que a su vez ha derivado en inversiones en nuevos emprendimientos, en casos, innovadores. Por otra parte, se advierte el desarrollo de nuevas actividades productivas relacionadas con la economía creativa y con la innovación, impulsando ésta la creación de emprendimientos de alta productividad y valor agregado, cuyos mercados exceden los límites locales, contribuyendo el rubro a la atracción de mano de obra altamente capacitada y a la retención de profesionales formados en la Región, que, si bien acceden a empleos de calidad, no perciben ingresos interesantes. Dado el creciente interés por el movimiento cooperativo, y al alero de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) - comprometida con los saberes agrícolas tradicionales y la agrobiodiversidad - hay un desarrollo incipiente de la agroecología, e iniciativas de economía solidaria, promoción de la soberanía alimentaria y turismo comunitario. Respecto a la innovación tecnológica y su transferencia, en gran medida se concentra en procesos y productos orientados a mercados externos a la Región, sin contar con antecedentes como para identificar un impacto en la productividad y competitividad del territorio, ni en mejora de la calidad de vida de las personas.

Desafíos pendientes ERD 2009-2019

La ERD 2009-2019 se elaboró en un entorno de regiones y país confiados en el paradigma de economía pequeña y abierta capaz de crecer a partir de la inclusión en los mercados internacionales. Al cabo de dicho período quedan múltiples desafíos pendientes de resolver, en especial relacionados al uso extensivo e intensivo del capital natural del territorio, con resultado de una matriz productiva con baja innovación, escasa agregación de valor y bajo dinamismo. En presencia de gran número de emprendimientos y Mipymes, con importante participación femenina, resalta la creciente creación de numerosas nuevas iniciativas informales, precarias por falta de tecnología, con escaso acceso a financiamiento, y carentes de capacidades empresariales. Por otra parte, y pese a los numerosos incentivos a la promoción de la articulación entre agentes productivos, ésta ha sido inconstante y finalmente, insuficiente. Si bien se ha instalado como aspiración el acceso a mercados externos, y éstos se han diversificado a lo largo del período, son pocas las empresas exitosas capaces de agregar valor, mientras las actividades primarias suelen constituir sólo eslabones proveedores de materias primas, y por tanto, sujetas a alta vulnerabilidad. Finalmente, la institucionalidad muestra ser aún poco funcional a las necesidades derivadas de la estructura y dinámica de la economía de la Región de Los Ríos. La respuesta a los desafíos comunes a enfrentar debe permitir superar tales brechas, a partir del desencadenamiento de procesos de cambios estructurales.

Aportes a ejes transversales

Los objetivos estratégicos (OE) del Lineamiento Desarrollo Económico Sustentable han sido considerados en distinto grado por los ejes transversales (ET). Así, algunos OE del DES contribuyen expresamente a la Cohesión social, en la medida que responden a los intereses o las demandas de empresas, consumidores o de la comunidad, promueven la participación y/o la inclusión en la economía local, la articulación entre actores, la competitividad de las empresas y Región, o se orientan al bienestar de la comunidad³. También hace referencia a la Sustentabilidad de los procesos relacionados con la

³ Por ejemplo, al promover la igualdad de oportunidades, la participación femenina, de los jóvenes y de las diversidades, e impulsar la equidad de género.

producción, innovación y comercialización, proponiendo promover la protección, conservación y puesta en valor del patrimonio natural, los ecosistemas y biodiversidad. La articulación y compromiso de los actores regionales con el proyecto político de desarrollo regional han sido considerados explícitamente en uno de los Objetivos Estratégicos (OE) del lineamiento Desarrollo Económico Sustentable; y todos los OE tienen implícito un compromiso de los actores regionales, dado el énfasis especial en condiciones clave para cambios estructurales en la economía regional. Por otra parte, el OE relacionado con la conformación de un ecosistema regional de Innovación tecnológica, se considera detonante de procesos de desarrollo, potenciado por la innovación social. El eje transversal de Género tiene presencia significativa en el sistema de objetivos, en el reforzamiento del acceso rol y condición de las mujeres en la actividad productiva. Finalmente, la inclusión del pueblo Mapuche está considerado expresamente en las líneas de acción del OE relacionado con el impulso al desarrollo económico equilibrado en el territorio (en línea de acción relacionada con “*los sistemas productivos comunitarios locales propios de la economía de los pueblos originarios*”).

Apuestas

Las apuestas clave que aborda el lineamiento estratégico Desarrollo Económico Sustentable, dicen relación con la necesidad de cambios estructurales de largo plazo en el sistema productivo, en las instituciones públicas, y en las organizaciones privadas, con el fin de facilitar impactar con sus acciones en el territorio y en las personas. Para ello se requiere contar con políticas públicas que definan de forma participativa - involucrando a empresas, comunidades, y gobiernos locales y regional - , cómo impulsar un nuevo modelo de generación de valor para el territorio, a partir de un enfoque sistémico y con base en la sustentabilidad, de forma que las empresas existentes y las nuevas incorporen los estándares ambientales para protección, conservación y puesta en valor del patrimonio natural (“*matriz productiva limpia*”), incorporando modelos de agroecología, economía circular, economía regenerativa, entre otros. El énfasis ha de estar puesto en principios como: promover y acompañar los aportes de la ciencia, tecnología e innovación a la productividad y al diseño e implementación de prácticas de producción sostenible orientadas a la sustentabilidad - como sello de la Región -; puesta en valor del patrimonio natural y cultural; promoción del empleo decente, no precario; reforzamiento de la participación y la inclusión; generación de condiciones prácticas de colaboración y articulación privada y público-privada; impulso a la asociatividad y el posicionamiento de modelos de organización colaborativa, como el cooperativismo y la economía solidaria; atención al desarrollo local y a las cadenas cortas; enfoque hacia el enlace a cadenas de valor; atención a la calidad, inocuidad, y trazabilidad, entre otras condiciones habilitantes.

Un factor clave para el desarrollo económico regional sostenible, es la innovación y su transferencia, de modo que se apuesta a que un ecosistema de I+D+i constituye el motor del sistema productivo económico, ambiental y socialmente sostenible, con vistas a mejorar la calidad de vida de la población. Apostar a diversificar la matriz productiva, con una menor dependencia de sectores primarios, y desconcentrar territorialmente la producción desde las capitales regional y provincial, para contribuir a reducir la heterogeneidad de las estructuras sectoriales entre comunas. Lo anterior requiere de una adecuada formación de talentos humanos, orientada a dar respuesta a las necesidades del sector productivo y sociedad en procesos y productos, impactando en productividad, en organización y logística.

Las apuestas actuales relacionadas con la estructura productiva se orientan de la siguiente manera⁴:

Innovación, diversificación y encadenamiento:

- Sector silvoagropecuario, con énfasis en:
 - Fruticultura inteligente.
 - Industria de alimentos y bebidas con valor agregado
 - Industria forestal y de la madera de alto valor.
- Turismo sostenible con base en el patrimonio natural y cultural.
- Pesca artesanal y acuicultura de pequeña escala
- Industria naval y metalmecánica proveedora
- Economía creativa y del conocimiento
- Economía Mapuche.

Impulso a sectores y actividades emergentes:

- Tecnologías en salud y calidad de vida.
- Tecnologías para el agro y desarrollo de alimentos.
- Tecnologías sostenibles.
- Tecnología y software para el desarrollo industrial.

Finalmente, cabe señalar que la enumeración precedente no constituye un orden de prioridad, asimismo la Estrategia Regional de Desarrollo contará con la suficiente flexibilidad para incorporar en el tiempo nuevas propuestas de sectores o actividades a priorizar en función de responder a los desafíos y oportunidades que vayan surgiendo en el sistema productivo.

⁴ De acuerdo al proceso desarrollado con el Consejo Regional, estas prioridades quedan incorporadas al lineamiento.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4: DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE.

Promover de forma participativa las condiciones para transformaciones estructurales en la economía regional que contribuyan al desarrollo económico local endógeno, sostenible y descentralizado a partir del desarrollo e incorporación de conocimiento e innovación, empleos de calidad, fortalecimiento del talento y capital humano y modelos de negocio asociativos y cooperativos, direccionando esfuerzos públicos y privados que fortalezcan las micro, pequeñas y medianas empresas y su articulación en las cadenas de valor locales, regionales y globales, con las siguientes prioridades^[1]:

Innovación, diversificación y encadenamiento:

- Sector silvoagropecuario, con énfasis en:
 - Fruticultura inteligente.
 - Industria de alimentos y bebidas con valor agregado
 - Industria forestal y de la madera de alto valor.
- Turismo sostenible con base en el patrimonio natural y cultural.
- Pesca artesanal y acuicultura de pequeña escala
- Industria naval y metalmecánica proveedora
- Economía creativa y del conocimiento
- Economía Mapuche.

Impulso a sectores y actividades emergentes:

- Tecnologías en salud y calidad de vida.
- Tecnologías para el agro y desarrollo de alimentos.
- Tecnologías sostenibles.
- Tecnología y software para el desarrollo industrial.

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
<p>DIVERSIFICACIÓN, AGREGACIÓN DE VALOR, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN SOSTENIBLES</p>	<p>4.1. DIVERSIFICACIÓN, AGREGACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE Y PRODUCTIVIDAD:</p> <p>Diversificar la matriz productiva hacia rubros dinámicos, intensivos en conocimiento, orientados a la creación de valor sostenible, que contribuyan a aumentar la productividad, competitividad y calidad de vida de las personas.</p>	<p>4.1.1 Identificar oportunidades y apoyar el acceso a mercados globales de productos y servicios regionales competitivos que incorporen recursos locales, experiencia y conocimiento especializado.</p> <p>4.1.2 Diseñar e implementar directrices regionales para el desarrollo industrial, considerando rol proactivo de privados y del Estado para un crecimiento inteligente y encadenamiento económico acorde a los nuevos paradigmas de política industrial.</p> <p>4.1.3 Gestionar y apoyar inversiones privadas para la creación de empresas basadas en conocimiento y tecnología, orientadas a procesos y producción de nuevos bienes e insumos sostenibles y mejora de la productividad y competitividad para su inserción en mercados nacionales e internacionales.</p>

<p>DIVERSIFICACIÓN , AGREGACIÓN DE VALOR, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN SOSTENIBLES</p>	<p>4.1. DIVERSIFICACIÓN , AGREGACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE Y PRODUCTIVIDAD:</p> <p>Diversificar la matriz productiva hacia rubros dinámicos, intensivos en conocimiento, orientados a la creación de valor sostenible, que contribuyan a aumentar la productividad, competitividad y calidad de vida de las personas.</p>	<p>4.1.4 Proveer una adecuada dotación de infraestructura habilitante y equipamiento tecnológico para la producción sostenible.</p> <p>4.1.5 Facilitar el acceso a los servicios que aseguren la calidad conforme a las exigencias de los mercados y el uso eficiente de los recursos naturales.</p>
---	--	--

	<p>4.2. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL:</p> <p>Proveer condiciones físicas e institucionales, con incentivos asociados, para conformar e implementar un ecosistema colaborativo regional descentralizado de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento formalizado y enfocado en los desafíos empresariales, de las cadenas de valor y de la comunidad regional.</p>	<p>4.2.1 Fortalecer la generación y transferencia de conocimiento a la estructura productiva y social regional, con aumento y direccionamiento del gasto en I+D+i+e y fortalecimiento institucional que inciden en mejoras de productividad.</p> <p>4.2.2 Impulsar e incentivar un rol empresarial activo en innovación, como demandantes y como oferentes de nuevas tecnologías.</p> <p>4.2.3 Impulsar la transformación digital de emprendimientos y MIPYMES regionales con especificidad urbana y rural.</p> <p>4.2.4 Promover la transparencia de mercados por medio de asegurar la generación, elaboración y difusión de información estadística e indicadores sobre las cadenas productivas y sus eslabones.</p> <p>4.2.5 Instalar y desarrollar mecanismos y capacidades para la innovación social, organizacional e institucional asociada a procesos de desarrollo económico territorial.</p>
--	---	--

	<p>4.3. ECONOMÍA CIRCULAR Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLE:</p> <p>Generar condiciones para un modelo productivo sostenible y consumo responsable, por medio del desarrollo e implementación de modelos de negocio colaborativos y circulares, desarrollo, transferencia e implementación de innovaciones orientadas a las necesidades de las unidades económicas y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural.</p>	<p>4.3.1 Impulsar e implementar los modelos de economía circular y de economía regenerativa.</p> <p>4.3.2 Implementar y potenciar mecanismos de apoyo técnico y financiero para viabilizar económica, social y ambientalmente, proyectos privados con mejor contribución a directrices regionales.</p> <p>4.3.3 Promover e implementar acuerdos sectoriales y regionales de producción para la certificación de alcance regional, nacional e internacional con impactos ambientales y sociales positivos.</p> <p>4.3.4 Promover la eficiencia en el uso de recursos naturales, impulsado la medición y reducción de la huella ecológica en las cadenas de valor regionales, con énfasis en agua y energía.</p> <p>4.3.5 Diseñar e implementar una estrategia de innovación social orientada al apoyar la sustentabilidad de la producción y el consumo responsable.</p>
<p>DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y ARTICULACIÓN DE ACTORES</p>	<p>4.4. DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL EQUILIBRADO:</p> <p>Crear las condiciones para la articulación eficiente del fomento descentralizado del desarrollo económico local y fortalecimiento de las cadenas de valor, con base en las vocaciones productivas, capacidades territoriales y ciclo de vida de emprendimientos y empresas.</p>	<p>4.4.1 Instalar y fortalecer la articulación territorial estratégica entre organismos del fomento productivo, innovación y emprendimiento, públicos y privados, coherente con la trayectoria y ciclo de vida emprendedor y/o empresarial.</p> <p>4.4.2 Impulsar a nivel comunal la consolidación de aglomeraciones empresariales existentes y la conformación nuevos encadenamientos productivos y polos de desarrollo, fortaleciendo las capacidades físicas, logísticas y organizativas para la comercialización a escala local, regional, nacional e internacional.</p> <p>4.4.3 Promover la Seguridad y Soberanía Alimentaria, garantizando la producción y disponibilidad de alimentos agropecuarios y pesqueros a nivel local y regional</p>

		<p>considerando las necesidades nutricionales, las preferencias y la diversidad cultural.</p> <p>4.4.4 Proveer mejores condiciones y mecanismos de apoyo técnico y financiero para la pesca artesanal y acuicultura de pequeña escala, la agricultura familiar campesina (AFC), sistemas productivos comunitarios locales del pueblo Mapuche y agricultura agroecológica para su participación como proveedores en circuitos de comercialización.</p> <p>4.4.5 Potenciar la comercialización de los bienes y servicios de origen local incorporando criterios específicos en las compras públicas.</p>
	<p>4.5. COLABORACIÓN Y ARTICULACIÓN DE ACTORES: Impulsar la articulación, trabajo colaborativo y gobernanza entre actores públicos y privados para facilitar la formalización, desarrollo e innovación empresarial y social en el territorio.</p>	<p>4.5.1 Impulsar el desarrollo de inversiones asociativas para el escalamiento y encadenamiento productivo con enfoque en las cadenas de valor.</p> <p>4.5.2 Promover la asociatividad y el desarrollo del cooperativismo, fortaleciendo el autoabastecimiento de suministros y la comercialización de sus productos y servicios.</p> <p>4.5.3 Promover sinergia, articulación y capacidad de acoplamiento a cadenas de valor entre empresas con diferentes perfiles: MIPYMES, empresas innovadoras, grandes corporaciones y cadenas globales.</p> <p>4.5.4 Fortalecer capacidades colaborativas e impulsar la intersectorialidad y complementariedad productiva, priorizando la interrelación de la economía creativa y del conocimiento en la economía regional.</p> <p>4.5.5 Mejorar la cobertura, coordinación y eficiencia de los servicios de apoyo al fomento productivo, y aquellos de orden normativo y de fiscalización relacionados, en función de la</p>

		formalización y desarrollo empresarial.
--	--	---

<p>EMPLEO, TALENTO Y CAPITAL HUMANO</p>	<p>4.6. TRABAJO EQUITATIVO E INCLUSIVO: Promover la formación, atracción y retención de talentos y capital humano avanzado y especializado, adaptable a las nuevas condiciones del mercado laboral, con enfoque y pertinencia territorial, cultural y de género, aunando capacidades públicas, privadas y ciudadanas.</p>	<p>4.6.1 Promover el trabajo decente y no precario, velando por el cumplimiento de la normativa laboral, así como en previsión y seguridad social, en el ámbito público y privado.</p> <p>4.6.2 Estimular la formalización laboral urbana y rural mediante modelos centrados en el empleo y el emprendimiento.</p> <p>4.6.3 Fortalecer los mecanismos de inclusión y equidad laboral femenina, con base en la normativa laboral vigente, y aquellos de fomento al emprendimiento.</p> <p>4.6.4 Favorecer la contribución de personas mayores a la economía regional, resguardando su bienestar integral y buen trato.</p> <p>4.6.5 Apoyar la creación e implementación de un ecosistema de emprendimiento juvenil innovador de base digital.</p> <p>4.6.6 Propiciar la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad en igualdad de oportunidades.</p>
--	---	---

	<p>4.7. TALENTO Y CAPITAL HUMANO: Promover la formación, atracción y retención de talentos y capital humano avanzado y especializado, adaptable a las nuevas condiciones del mercado laboral, con enfoque y pertinencia territorial, cultural y de género.</p>	<p>4.7.1 Diseñar e implementar directrices para un sistema educativo inclusivo que asegure una oferta de técnicos y profesionales, con énfasis en capacidades creativas, científicas y tecnológicas, acorde a los desafíos de innovación, emprendimiento y desarrollo empresarial.</p> <p>4.7.2 Promover la formación dual y la creación de escuelas de oficio con carácter territorial e inclusivo.</p> <p>4.7.3 Fortalecer un sistema de capacitación laboral flexible en modalidad de formación continua, con capacidad de respuesta al cambio estructural de la economía, favoreciendo un enfoque participativo y experiencial.</p> <p>4.7.4 Fortalecer, conjuntamente con empresas, la generación de incentivos para la atracción y retención de capital humano a nivel regional y comunal, considerando acceso de jóvenes y de personas en situaciones de discapacidad, en paridad de género.</p> <p>4.7.5 Creación y fortalecimiento de instrumentos de apoyo para instalar y aumentar capital humano avanzado y/o especializado en universidades, centros de formación, servicios públicos y empresas, que a su vez incentiven la difusión, el intercambio y fortalecimiento de redes de colaboración a escala regional, nacional e internacional.</p>
--	--	--

^[1] La enumeración indicada no está asociada a un orden de preferencia o prelación.

II.3.5 Lineamiento Estratégico 5:

Bienestar integral de las personas y desarrollo humano inclusivo.

Descripción y diagnóstico

El desarrollo de la Región se sustenta en una interrelación armoniosa de los ámbitos social, cultural, medioambiental, y económico en el territorio. A su vez el desarrollo social y cultural es depositario de los avances en las otras áreas, permitiendo de manera sinérgica, el acrecentamiento de la calidad de vida de la población de Los Ríos. De esta manera, la ERD apuesta por la generación de un mayor nivel de cohesión social e inclusión y, por ende, del bienestar integral de las personas y un desarrollo a escala humana.

La Región ha avanzado en la disminución de la pobreza entre los años 2009 a 2017, aunque el porcentaje de pobreza multidimensional (educación, salud, trabajo y seguridad social y vivienda y entorno) subió del 20,1% en 2015 al 20,5% en 2017 (CASEN). Por consiguiente, es un aspecto relevante al proponer una estrategia regional de largo alcance. Asimismo, es relevante considerar el crecimiento demográfico de la población, en especial el envejecimiento, la situación de grupos específicos, niños, niñas y adolescentes, personas mayores, así como grupos no incorporados a las dinámicas de desarrollo social, por ejemplo, la inmigración que ha aumentado en la Región de Los Ríos, la diversidad sexual y de género, así como a las personas en situación de discapacidad. Finalmente mencionar, la relevancia del pueblo Mapuche en especial en temas sociales. Por otro lado, a fin de generar oportunidades de integración e inclusión social pertinentes, es necesario revisar las respuestas de los sectores públicos que atienden las diferentes áreas sociales (salud, educación, vivienda, seguridad, protección social, deporte y actividad física). Se puede apreciar que, en relación a la ERD anterior, la Región ha avanzado significativamente, no obstante, cuenta con un sistema social que no logra cubrir las necesidades (demanda) de la población, y por otro lado, mantiene inequidades y exclusiones ante los grupos diversos, impactando asimismo sobre la calidad de vida de los y las habitantes del territorio.

Desafíos pendientes ERD 2009-2019

En relación con la ERD anterior, este tema se denominó: *Inclusión Social y Calidad de Vida: Educación, Salud y Protección Social*. Los objetivos estratégicos planteados en esta ERD fueron seis, orientados a impulsar e instalar en forma creciente un proceso inclusivo basado en el mejoramiento sustantivo de la educación, salud y seguridad pública. De esta manera, se propuso promover una mayor integración, participación, cohesión, protección social e igualdad de oportunidades, en la cual mujeres y hombres podrían acceder a mayores recursos que les permitiera una mejor calidad de vida en la Región (ERD 2009-2019, pág. 42). Para ello, se definieron 17 líneas de acción y un total de 112 proyectos estratégicos. Un alto porcentaje de estos proyectos se relacionaban con el proceso de instalación de infraestructura social en la nueva región. En el “Informe de Revisión de Resultados Estrategia Regional de Desarrollo 2009 – 2019, Región de Los Ríos” (DIPLADE, 2019), se establece que, del total de la inversión pública regional para el período, un 61,06% se pudo asociar a este lineamiento estratégico, siendo el sector con la mayor inversión pública realizada.

Dado los avances logrados en la Región, es posible identificar hoy nuevas demandas sociales (junto a las anteriores). En la presente ERD, se mantiene el interés por fortalecer, mejorar, desconcentrar los servicios de salud, educación, seguridad, vivienda y protección social, a la vez que se enfatiza en temas vinculados a grupos específicos en detalle, tanto según ciclo vital, como según particularidades, conducente a mantener el desafío de promover una mayor integración, inclusión y cohesión social, vinculación con la ciudadanía y el desarrollo de una oferta de servicios de calidad que satisfaga efectivamente sus demandas.

Aportes a ejes transversales

El presente lineamiento estratégico, aporta y operacionaliza los ejes transversales presentados con antelación, se vinculan a los objetivos correspondientes a la prestación de servicios públicos, y a la integración e inclusión social, considerando la diversidad de los grupos específicos y sus características territoriales.

La ERD asume de manera transversal y específica, los ejes: cohesión social, inclusión del pueblo Mapuche y género, *siendo propios de la naturaleza del presente lineamiento*, y asume los desafíos pendientes en estos grupos específicos mediante la inclusión y la integración social. De la misma manera, están muy incorporados los ejes transversales de articulación y compromiso de los actores regionales con el proyecto político de desarrollo regional y la innovación, en tanto tal compromiso constituye el requerimiento base para establecer los cambios que se proponen.

Apuestas

De esta manera, la ERD 2023-2037 se plantea como apuesta a través del presente lineamiento estratégico, el desarrollo de una gestión institucional intersectorial, regional descentralizada eficaz y con amplia participación ciudadana, a fin de generar respuestas pertinentes y oportunas mediante la oferta de bienes y servicios públicos, dirigido a promover una mayor cohesión social entre los diversos grupos específicos y la población de la Región de Los Ríos en su conjunto.

Esto se traduce en la necesidad de: i) fortalecer el sistema regional y local de prestación de servicios sociales, que garantice una oferta oportuna culturalmente y pertinente a los territorios y su diversidad social y humana. Dicha oferta está dirigida a los sectores de salud, educación, vivienda, deportes y actividad física, seguridad y protección social; y ii) mejorar las condiciones que faciliten la integración e inclusión de grupos sociales específicos y de aquellos históricamente marginados, para avanzar en su desarrollo multidimensional y, por tanto, en su calidad de vida. Esta integración e inclusión considera a grupos, tales como personas en situación de discapacidad, mujeres, niños/niñas y adolescentes, jóvenes, adultos mayores, diversidad sexo genérica, pueblos originarios.

LINEAMIENTO 5: BIENESTAR INTEGRAL DE LAS PERSONAS Y DESARROLLO HUMANO INCLUSIVO

Posicionar a la Región como un territorio inclusivo y avanzar en el bienestar integral de las personas, a través de un desarrollo a escala humana y del reconocimiento de las diferencias e identidades que cohabitan el territorio, teniendo como sujetos prioritarios a niños, niñas, adolescentes, mujeres, personas mayores, personas en situación de discapacidad, pueblo Mapuche, migrantes y grupos o colectivos históricamente marginados.

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
<p>SERVICIOS SOCIALES CON PERTINENCIA TERRITORIAL Y CULTURAL</p>	<p>5.1. EDUCACIÓN, COMPETENCIAS Y CIVISMO:</p> <p>Fomentar una educación integral que promueva el bien común y que fortalezca aptitudes, competencias, valores y el rol cívico de las y los estudiantes, atendiendo a las trayectorias educativas y a la comprensión sistémica del impacto de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la vida de las personas.</p>	<p>5.1.1 Disminuir las brechas de acceso a educación inicial, a través de mayores coberturas y de una oferta cultural y territorialmente pertinente.</p> <p>5.1.2 Implementar estrategias para que las trayectorias educativas de niños, niñas, adolescentes y adultos se realicen de forma segura, continua, completa y con calidad.</p> <p>5.1.3 Fomentar Proyectos Educativos Institucionales (PEI) que incorporen desde la infancia la formación cívica, valórica y medioambiental y que fortalezcan el pensamiento crítico, el desarrollo del talento, la identidad regional y la interculturalidad.</p> <p>5.1.4 Generar alianzas interinstitucionales con las entidades de Educación Superior, con la finalidad de formar y capacitar a más profesionales y técnicos de la educación.</p> <p>5.1.5 Fortalecer la conservación, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura educativa, para que estudiantes se desenvuelven en entornos seguros.</p> <p>5.1.6 Fortalecer la participación de la sociedad y las familias en los procesos educativos, así como la buena convivencia escolar y el bienestar de las comunidades educativas.</p>

	<p>5.2. SALUD INTEGRAL, DEPORTES Y RECREACIÓN:</p> <p>Generar las condiciones para el desarrollo físico, mental, emocional y espiritual de las personas durante todo su ciclo evolutivo, garantizando el acceso oportuno a la salud, al deporte y la actividad física; y a espacios que contribuyan al bienestar integral del ser humano, respetando sus particularidades sexogenéricas, culturales y territoriales.</p>	<p>5.2.1 Desarrollar acciones para normalizar la red de salud en materia de infraestructura y prestaciones oportunas y de calidad, favoreciendo el acceso a especialidades médicas, exámenes y urgencias de alta resolución; y avanzando en iniciativas innovadoras tales como laboratorios, centros de investigación u otras.</p> <p>5.2.2 Proteger la salud mental de la población, a través de la sensibilización, intervención y acceso a una oferta integral y especializada.</p> <p>5.2.3 Abordar intersectorialmente la prevención, tratamiento y rehabilitación del consumo de alcohol y otras drogas en población infantojuvenil y adulta.</p> <p>5.2.4 Promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de trabajadores y trabajadoras.</p> <p>5.2.5 Potenciar la actividad física y otras actividades recreativas promotoras del autocuidado que contribuyan a la disminución del sedentarismo.</p> <p>5.2.6 Promover la práctica de disciplinas deportivas a nivel recreacional, formativo, de competición y alto rendimiento, con atención a las que se relacionen con el buen uso de ríos, lagos, bosques y montañas.</p> <p>5.2.7 Avanzar hacia una mayor cobertura y accesibilidad a infraestructura deportiva inclusiva y de calidad.</p>
--	---	--

	<p>5.3. COMUNIDADES MÁS SEGURAS PARA UNA SANA CONVIVENCIA:</p> <p>Avanzar en materia de seguridad pública, con énfasis en el fortalecimiento de la institucionalidad, en las capacidades regionales de inteligencia, y en la revalorización del espacio público con la finalidad de transformarlo en un escenario seguro, promotor de la cohesión social y de la sana convivencia en comunidad, a través de estrategias de prevención situacional y del abordaje de los delitos de mayor connotación social.</p>	<p>5.3.1 Fortalecer la planificación regional y comunal de seguridad pública, permitiendo mayor adaptabilidad a las dinámicas delictivas y a las necesidades urbanas y rurales.</p> <p>5.3.2 Fortalecer las capacidades regionales de fiscalización y de inteligencia de los organismos públicos competentes.</p> <p>5.3.3 Identificar factores protectores y de riesgo de las comunidades, para generar iniciativas con pertinencia territorial orientadas al fortalecimiento barrial/local.</p> <p>5.3.4 Apoyar el diseño e implementación de programas e iniciativas de prevención de situaciones de riesgo, con un enfoque de salud familiar, a través del fortalecimiento de factores protectores individuales y familiares.</p> <p>5.3.5 Generar estrategias para la prevención del delito, a través de la recuperación de espacios públicos, de iniciativas de prevención situacional y del fortalecimiento del tejido social.</p>
	<p>5.4. PROTECCIÓN SOCIAL:</p> <p>Consolidar un modelo regional de protección social orientado a la reducción del riesgo y de la vulnerabilidad socioeconómica de las personas, a través de la implementación de iniciativas universales y focalizadas que atiendan a las necesidades del contexto regional.</p>	<p>5.4.1 Establecer un modelo de cooperación interinstitucional que permita articular la oferta sectorial de protección social con los organismos públicos regionales.</p> <p>5.4.2 Complementar el sistema de seguridad social, a través de la gestión y actuación frente a contingencias que puedan afectar la economía de los hogares.</p> <p>5.4.3 Implementar estrategias orientadas a la disminución de la pobreza multidimensional.</p> <p>5.4.4 Fortalecer las redes de apoyo de las mujeres y que contribuyan a la erradicación de todas las formas de violencia, con atención a la violencia intrafamiliar y de género.</p>

		<p>5.4.5 Establecer los mecanismos y apoyos necesarios para la integración de personas migrantes, otorgando acceso a prestaciones sociales fundamentales para su desarrollo.</p>
<p>DESARROLLO HUMANO INCLUSIVO</p>	<p>5.5. PROTECCIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES:</p> <p>Fortalecer el sistema de protección de la infancia y avanzar en la generación de oportunidades equitativas e inclusivas para que niños, niñas, adolescentes y jóvenes logren un desarrollo integral y puedan alcanzar su máximo potencial en entornos protectores, en el marco de las distintas convenciones internacionales suscritas por el Estado.</p>	<p>5.5.1 Disponer de conocimiento e información actualizada y continua sobre la realidad regional de la infancia y adolescencia en distintas dimensiones, para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>5.5.2 Fortalecer a los organismos públicos y organizaciones sin fines de lucro dedicados a la protección de niños y niñas en situación de vulnerabilidad.</p> <p>5.5.3 Consolidar espacios de coordinación público-privada orientados al cuidado y desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>5.5.4 Promover mecanismos para la participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el diseño, implementación y evaluación de iniciativas públicas con incidencia directa sobre ellos.</p> <p>5.5.5 Potenciar el desarrollo integral, del talento y vocaciones de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.</p>

	<p>5.6. RECONOCIMIENTO Y BUEN TRATO A LAS PERSONAS MAYORES:</p> <p>Generar las condiciones necesarias para el bienestar material, físico, mental y social de las personas mayores, así como para su reconocimiento y valoración social, promoviendo una cultura del buen trato, fomentando su participación activa en la comunidad, y propiciando el acceso oportuno a la oferta pública de servicios.</p>	<p>5.6.1 Promover el respeto y valoración social entre y hacia las personas mayores, mediante estrategias de integración social, laboral y comunitaria.</p> <p>5.6.2 Fomentar la autonomía y la participación activa de las personas mayores en organizaciones sociales y/o grupos de interés que permitan fortalecer sus redes de apoyo y su desarrollo.</p> <p>5.6.3 Incrementar la oferta de infraestructura y espacios públicos y privados para el uso de las personas mayores, mediante un enfoque comunitario.</p> <p>5.6.4 Facilitar el acceso de las personas mayores a los bienes y servicios públicos, mediante iniciativas de inclusión y alfabetización digital.</p> <p>5.6.5 Fortalecer las redes de apoyo de las personas mayores, con énfasis en mujeres, en personas que cuidan y personas mayores en situación de alta vulnerabilidad social.</p> <p>5.6.6 Fomentar la prevención y retraso de la dependencia, con foco en el envejecimiento digno, activo y saludable, en concordancia con el Sistema Nacional de Cuidados u otras políticas públicas en este ámbito.</p>
	<p>5.7. INCLUSIÓN PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD:</p> <p>Promover una cultura de igualdad de oportunidades, de no discriminación, y, de accesibilidad universal, para que las personas en situación de discapacidad puedan desarrollarse con dignidad y contar con los medios y espacios de participación que les</p>	<p>5.7.1 Disponer de conocimiento e información actualizada y continua sobre la discapacidad (registros, estudios de prevalencia u otros), para su visibilización y toma de decisiones estratégicas e integrales.</p> <p>5.7.2 Fortalecer a las agrupaciones y organizaciones compuestas por personas en situación de discapacidad, y aquellas dedicadas a promover su inclusión.</p> <p>5.7.3 Fortalecer el cumplimiento de las normativas vigentes de accesibilidad universal, contribuyendo a aumentar las capacidades y herramientas de servicios públicos y privados.</p>

	<p>permitan cumplir con sus proyectos de vida.</p>	<p>5.7.4 Generar y fortalecer alianzas intersectoriales y público-privadas que promuevan integralmente la inclusión de personas en situación de discapacidad a nivel educativo, social y laboral.</p>
--	--	---

II.3.6 Lineamiento Estratégico 6:

Diversidad Cultural, Identidades y Creación.

Descripción y diagnóstico

“La cultura es todo lo que constituye nuestro ser y configura nuestra identidad. Hacer de la cultura un elemento central de las políticas de desarrollo es el único medio de garantizar que éste se centre en el ser humano y sea inclusivo y equitativo. Si agrupamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible en torno a los tres pilares fundamentales del desarrollo sostenible –el económico, el social y el medioambiental– nos percatamos de que la cultura y la creatividad desempeñan un papel transversal en todos ellos. A su vez, los aspectos económicos, sociales y medioambientales del desarrollo sostenible contribuyen a salvaguardar el patrimonio cultural y nutrir la creatividad” (UNESCO, 2017) [31]. Considerando de manera transversal la importancia de la cultura para el desarrollo de la Región de Los Ríos, es posible afirmar que la región cuenta con un sistema patrimonial y cultural que, si bien se valora de manera creciente, debe profundizar su vinculación integral con el desarrollo sostenible de la Región.

Es importante apreciar los progresos que ha tenido la Región durante la implementación de la primera Estrategia Regional de Desarrollo, avanzando en la conservación del patrimonio, el desarrollo de diferentes etapas de los ciclos culturales, la generación de infraestructura artística y cultural, así como en la producción de bienes y servicios de la industria creativa. Sin embargo, es posible identificar ámbitos donde se requiere un mayor despliegue, principalmente, en relación al reconocimiento de las identidades culturales, su memoria y las diversidades patrimoniales, así como al desarrollo de los ciclos culturales y sus condiciones habilitantes específicas.

Desafíos pendientes ERD 2009-2019

En relación a la ERD anterior, este lineamiento denominado: *Protección y Promoción de la Identidad Patrimonial*, plantea cuatro objetivos estratégicos, indicando que *la Región pondrá en valor, protegerá, hará reconocible y accesible su diversidad patrimonial tangible e intangible, ligada a su naturaleza y biodiversidad, sus construcciones, legado arqueológico e histórico, como también a sus ritos, modos de vida, costumbres tradicionales y actuales, junto con sus expresiones artísticas y culturales* (ERD, 2009-2019, pág. 46). Para dar cumplimiento a estos cuatro objetivos se definieron 11 líneas de acción y un total de 48 proyectos estratégicos. La inversión pública regional efectuada en dicho período asociada en este ámbito correspondió al 1,07% (Protección y Promoción de la Identidad Patrimonial) [32].

La presente ERD (2023-2037) mantiene el desafío e interés por fortalecer, mejorar, y desarrollar las diferentes manifestaciones y expresiones de las identidades culturales que conforman la Región, en especial desde las vocaciones y diferenciaciones territoriales y la puesta en valor de la interculturalidad, sin dejar de visualizar el aporte al desarrollo integral de la Región. Así, tanto la cultura como la creatividad se reconocen como impulsores de desarrollo sostenible y de procesos de innovación, resultando su transversalización e integración a nuevos y distintos sectores gravitantes para avanzar hacia el proyecto regional propuesto por la presente Estrategia.

Aportes a ejes transversales

El presente lineamiento estratégico aporta y operacionaliza distintos elementos asociados a los ejes transversales que orientan la ERD, contribuyendo en particular al desarrollo de la identidad y la interculturalidad, mediante el impulso a la participación de los diversos agentes culturales, la ciudadanía y la institucionalidad presente en todo el territorio regional. Por tanto, son consecuentes de la acción del presente lineamiento tanto la cohesión social, como el desarrollo territorial integrado y equilibrado. La inclusión del pueblo Mapuche, es parte constitutiva del presente Lineamiento, siendo sujetos relevantes de las Líneas de Acción identificadas. La brecha de género está considerada transversalmente en la futura implementación del Lineamiento, abordando principalmente acciones vinculadas especialmente al ciclo cultural y al desarrollo de las expresiones culturales territoriales, así como en el desarrollo intercultural. La creatividad, innovación y el desarrollo del conocimiento será el camino para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos con identidad regional. Y finalmente, la conservación y restauración de los bienes naturales comunes, se aborda mediante la conservación y puesta en valor del patrimonio natural y de los paisajes bioculturales de Los Ríos.

Apuestas

La actual ERD (2023-2037), apuesta a generar las condiciones necesarias para que la creatividad, el conocimiento y el desarrollo de las expresiones artísticas y culturales del territorio a nivel comunitario, local y regional, permitan promover un desarrollo sostenible, innovador e identitario para la Región de Los Ríos, contribuyendo directamente a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes.

Todo ello se realizará mediante: i) el conocimiento, la conservación y valoración del patrimonio cultural e identitario de la Región, para su usos sociales en sus múltiples dimensiones; ii) orientar estratégicamente el desarrollo del capital científico y cultural articulando los distintos modelos de conocimientos; iii) desarrollar y proyectar las expresiones culturales territoriales como sellos identitarios de la región, iv) promover la participación, articulación y colaboración de actores culturales en procesos de creación, producción, circulación e innovación, y, v) desarrollar los componentes instrumentales basales, habilitantes y agenciales, que aseguren el impulso del ecosistema creativo como motor de desarrollo, en tanto generador de bienestar económico, cohesión social y desarrollo territorial.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6: DIVERSIDAD CULTURAL, IDENTIDADES Y CREACIÓN

Proveer las condiciones para el desarrollo integral de las expresiones artísticas, culturales y patrimoniales de la Región, y la gestión de conocimientos y saberes regionales, que permitan promover un desarrollo sostenible e innovador, sobre una base identitaria.

ÁMBITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE ACCIÓN
IDENTIDADES, MEMORIA Y PATRIMONIO	<p>6.1. EXPRESIONES CULTURALES TERRITORIALES: Desarrollar y proyectar las expresiones artísticas y culturales territoriales como sellos identitarios de la Región, reconociendo sus cultoras y cultores, y resguardando su dimensión intersectorial y multidimensional, así como la singularidad local y las vocaciones territoriales que representan.</p>	<p>6.1.1 Dotar y poner en valor espacios culturales sostenibles, tanto artísticos, patrimoniales como de significación ceremonial, que fomenten las expresiones culturales con carácter identitario comunal y comunitario.</p> <p>6.1.2 Promover la asociación e inversión público-privada para el desarrollo de las expresiones culturales identitarias, fortaleciendo sus cadenas de valor.</p> <p>6.1.3 Fortalecer las capacidades de gestión y articulación comunitaria, comunal e intercomunal de las unidades municipales de cultura, para un desarrollo local identitario.</p> <p>6.1.4 Favorecer el reconocimiento y promoción de los elementos culturales identitarios y de los derechos colectivos del pueblo Mapuche.</p> <p>6.1.5 Fortalecer el desarrollo de la artesanía de Los Ríos, promoviendo su sostenibilidad, proyección, y resguardo de oficios de cultores y comunidades locales.</p> <p>6.1.6 Rescatar y poner en valor el patrimonio alimentario de Los Ríos, con énfasis en su aporte a la soberanía y seguridad alimentaria, al turismo y emprendimientos sustentables.</p>

	<p>6.2. GESTIÓN y TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS REGIONALES: Generar, gestionar y orientar estratégicamente los capitales científicos, de memoria, saberes y conocimientos formales y no formales, como factores identitarios regionales generadores de condiciones de desarrollo.</p>	<p>6.2.1 Fomentar el compromiso estratégico de personas, comunidades e instituciones de formación e investigación para transmitir y encauzar los conocimientos regionales en todos sus ámbitos.</p> <p>6.2.2 Fortalecer y desarrollar el capital científico en articulación con las definiciones estratégicas establecidas para el desarrollo regional.</p> <p>6.2.3 Promover redes y comunidades de aprendizaje en todos los ámbitos del conocimiento regional, bajo los principios de igualdad, diálogo, inclusión y cohesión social.</p> <p>6.2.4 Rescatar y poner en valor la memoria colectiva regional, así como la historia y tradiciones locales para el desarrollo de la identidad regional.</p>
	<p>6.3. PATRIMONIO Y ACTUALIDAD: Conocer, valorar y conservar el patrimonio cultural y natural identitario de la Región favoreciendo sus usos sociales acordes a las necesidades contemporáneas.</p>	<p>6.3.1 Impulsar la conservación, valoración, educación y conocimiento del patrimonio cultural, material e inmaterial, y patrimonio natural de Los Ríos, para sus usos sociales.</p> <p>6.3.2 Impulsar la educación, conocimiento, conservación, valoración, y usos sociales del patrimonio cultural del pueblo Mapuche, con énfasis en el rescate de su lengua, sitios ceremoniales y patrimonio inmaterial.</p> <p>6.3.3 Generar espacios y oportunidades de reconocimiento de la interculturalidad y las identidades regionales en políticas, planes y programas sectoriales.</p> <p>6.3.4 Conservar y poner en valor intersectorialmente los paisajes bioculturales de la región, tanto en sus dimensiones ambientales, socio-culturales como patrimoniales.</p>

		6.3.5 Recuperar, conservar y poner en valor el patrimonio ferroviario de Los Ríos, fortaleciendo su rol para el desarrollo local y regional.
<p>LOS RÍOS: REGIÓN CREATIVA</p>	<p>6.4. CICLOS CULTURALES:</p> <p>Desarrollar y consolidar los ciclos culturales presentes en el territorio regional, en pos de un desarrollo cultural equitativo, innovador y pertinente, que promueva la creatividad, la participación y el encuentro de todos los habitantes en la vida cultural.</p>	<p>6.4.1 Articular y encadenar estratégicamente las etapas de los ciclos culturales para el desarrollo equitativo, colaborativo e interdisciplinario del sector artístico y cultural regional.</p> <p>6.4.2 Mejorar las condiciones basales para el desarrollo de los procesos de creación, producción y difusión de conocimiento de los ciclos culturales regionales.</p> <p>6.4.3 Favorecer y resguardar la sostenibilidad y proyección de la creación y producción cultural, sobre la base de una economía solidaria y de comercio justo.</p> <p>6.4.4 Promover el potencial creativo y patrimonial de la Región, mediante la difusión y visibilización de sus productos y servicios culturales en alianza con los medios de comunicación, con espacios educativos formales y no formales; y en circuitos y mercados relevantes para su desarrollo.</p> <p>6.4.5 Impulsar y fortalecer el acceso y la formación de audiencias para la apreciación, apropiación y usos sociales de las expresiones y producciones artísticas culturales, con atención en la formación de niñas, niños y adolescentes.</p>

	<p>6.5. ECOSISTEMA CREATIVO: Fortalecer y consolidar el ecosistema creativo regional, integrando elementos basales, habilitantes y agenciales, que permitan la sostenibilidad de sus procesos y proyección de su comunidad creativa.</p>	<p>6.5.1 Impulsar un ecosistema creativo participativo e innovador, que instale transversalmente la economía creativa y del conocimiento en los demás sectores como sello regional.</p> <p>6.5.2 Fortalecer al conjunto de agentes culturales y dinamizadores del sector artístico y patrimonial regional, instalando y fortaleciendo sus capacidades basales específicas.</p> <p>6.5.3 Consolidar la asociatividad y visibilización de la comunidad creativa regional, que favorezca la gestión estratégica y eficiente de la institucionalidad pública y privada.</p> <p>6.5.4 Generar y gestionar información de calidad del sector artístico-cultural de manera permanente y pertinente, para aportar a la toma de decisiones y gestión pública y privada.</p> <p>6.5.5 Disponer de un sistema de financiamiento pertinente, articulado y sostenible para un desarrollo equitativo y equilibrado de la comunidad creativa regional.</p> <p>6.5.6 Habilitar un sistema de recursos físicos consistente en infraestructura, equipamiento y espacios, tanto convencionales como no convencionales, que promuevan el desarrollo cultural y las vocaciones territoriales de manera equitativa, equilibrada y con pertinencia cultural.</p> <p>6.5.7 Promover la creación, formación y consolidación de medios de comunicación culturales, tanto tradicionales como comunitarios, para favorecer la proyección del potencial creativo regional.</p>
--	---	---

III. Modelo de Gobernanza y de Gestión

La operacionalización de las Definiciones Estratégicas de la ERD requiere el funcionamiento conjunto de un Modelo de Gobernanza y Modelo de Gestión, tal como lo indica la Figura N° 8. La Gobernanza propuesta establece cuatro elementos que definen su modelo en términos generales: los criterios para su diseño y funcionamiento, los actores que la integran, sus respectivos roles, y la estructura que establece las distintas instancias de trabajo. Por su parte, el Modelo de Gestión del instrumento que, junto al Modelo de Gobernanza, permitirán operar la ERD. El modelo de gestión contempla definiciones para la implementación de los objetivos de la ERD, su seguimiento, monitoreo y evaluación, y un componente asociado a la comunicación, difusión y acompañamiento del proceso.



Figura 8 Modelo de Gobernanza y de Gestión

III.1 Modelo de gobernanza

El Modelo de Gobernanza se considera un componente clave de la Estrategia Regional de Desarrollo, como instrumento de planificación estratégica, ya que enfatiza la participación de los ciudadanos, el sector privado, la academia, los municipios y la institucionalidad pública, bajo un modelo de gobernanza que integre y dé significado a la participación de estos actores en la definición de la inversión y de la gestión de los recursos regionales y sectoriales vinculados a la ERD. Por tanto, la finalidad del modelo de Gobernanza propuesto es viabilizar y potenciar la participación y compromiso de todos los actores involucrados, entendiendo que las decisiones y la colaboración tiene directa relación con el bien común y con la construcción del desarrollo regional.

Este enfoque conlleva fortalecer y consolidar diversos procesos de coordinación, acción y generación de confianza, entre los cuales cabe considerar particularmente: la participación informada y organizada de los actores involucrados, la adecuada comunicación entre los estamentos que la integran, la transparencia de los procesos, el acceso abierto y oportuno a información, la corresponsabilidad de los actores involucrados, el establecimiento de consensos, una mirada a largo plazo compartida, y la rendición de cuentas.

Para el liderazgo y conducción de la Estrategia Regional de Desarrollo 2023-2037, se deberá implementar una Gobernanza que opere el modelo de desarrollo propuesto para Los Ríos a través de los Lineamientos, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción del instrumento, articulando a sus actores de manera eficiente, en sus distintos niveles y

escalas. Este escenario disminuye el riesgo de la monopolización de la acción y decisión política – administrativa, favoreciendo, en términos estratégicos, la construcción de una agenda validada por los involucrados que incluye políticas públicas sostenibles y servicios públicos pensados para la ciudadanía.

Así, el modelo de gobernanza propuesto para la presente ERD contempla siete criterios o factores basales para su construcción, y pone especial énfasis en la articulación que debe darse entre ellos. Se deberán desarrollar diversos procesos específicos que operen con atención en esta integralidad, favoreciendo las prácticas innovadoras y mecanismos de resiliencia institucional.



Figura 9 Criterios del Modelo de Gobernanza

*El **Liderazgo*** es un factor clave para cualquier proceso de transformación social y territorial donde los directivos deben comunicar y dar las señales políticas y técnicas claras tanto al interior del Estado, como de las organizaciones involucradas en las transformaciones en distintas escalas de acción. El liderazgo es especialmente relevante para el establecimiento de acuerdos, así como para la conducción de acciones necesarias para su logro.

*La **Ciudadanía*** es relevante en su rol como elector, usuario y colaborador de acciones y políticas territoriales. Por lo tanto, la Gobernanza debe contemplar una relación directa con la sociedad civil para conocer sus expectativas y necesidades, y para dar a conocer los procesos y mecanismos de participación, información y consideración de su opinión en la toma de decisiones.

*El criterio asociado a las **Personas*** examina cómo el sector público y privado involucra, gestiona y desarrolla a las personas dentro de la institucionalidad para llevar a cabo el proyecto de desarrollo. Se requiere avanzar en mayores atribuciones y responsabilidades para la gestión del territorio regional, lo que traducirse en el fortalecimiento de capital humano, tanto en competencias técnicas como en habilidades transversales y/o socioemocionales para responder a ello.

La ***Gestión estratégica y la planificación regional*** debe propiciar que la definición de proyectos, planes, políticas, programas y estrategias sean acordes y respondan a la realidad cambiante y al contexto socio-cultural que se expresa en el territorio regional,

profundizando la relación de la institucionalidad pública con la ciudadanía y las organizaciones del sector privado y de la sociedad civil. Asimismo, se requiere que esta gestión estratégica cuente con procedimientos formales para el seguimiento y control, tanto a nivel técnico institucional, como social por parte de la ciudadanía, y a su vez ofrezca mecanismos de diseño con resiliencia institucional, es decir, capaces de anticipar y enfrentar eventos. Por su parte la planificación como criterio permite una gestión más eficiente de los recursos institucionales, generando oportunamente las acciones tendientes a la continuidad de acciones y procesos en pos del logro de los objetivos comunes.

La **Gestión de recursos** analiza cómo se gestionan los recursos internos regionales y cómo la institucionalidad regional es capaz de focalizar y armonizar los capitales sociales, institucionales y territoriales, tanto públicos como privados, para el logro de los objetivos de interés regional. En cuanto a la ciudadanía es relevante la transparencia de estos procesos y sus resultados.

La **Información, conocimiento y aprendizajes** en la gestión pública y privada es fundamental para mantener informados a los actores, tanto internos como externos, dando cuenta con transparencia de los procesos y resultados en torno a los acuerdos logrados, facilitando así la toma de decisiones y fortalecimiento de procesos de aprendizaje, desarrollo de confianza y mejora de la gestión.

Por último, el criterio de **Resultados** verifica los logros en los resultados globales y en la satisfacción de la ciudadanía respecto de la calidad de los bienes y servicios provistos, tanto públicos como privados, así como de la eficiencia en el uso de recursos. Estos resultados también deben facilitar oportunamente mecanismos de retroalimentación de los procesos internos, contribuyendo a acciones públicas de mayor pertinencia con la realidad del territorio regional.

III.1.1. Actores y roles.

El Modelo de Gobernanza deberá, en sus definiciones específicas, responder a los criterios de diseño ya planteados, y consolidarse como un componente estratégico dentro del instrumento ERD. La integración de distintos actores y roles, y un alto nivel de apropiación del instrumento por parte de éstos, deberá favorecer la sostenibilidad del modelo de gobernanza en el tiempo, favoreciendo la continuidad y coherencia en la implementación de la ERD en el tiempo de vigencia, considerando los cambios de contexto, especialmente los de tipo administrativo y político. Por tal motivo se consideran los mecanismos y/o procedimientos administrativos que formalicen y fortalezcan la institucionalidad a crear.

Desde un punto de vista operacional, el modelo de Gobernanza propuesto se ha plasmado en una estructura institucional que define tanto sus actores, como los roles y responsabilidades específicas para abordar el Modelo de Gestión de la ERD, tanto a nivel de implementación como de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Para la elaboración y ejecución de la ERD, confluyen el mundo público y el privado al alero de la dirección del Gobierno Regional. Para ello, se ha definido la participación activa de seis ámbitos de actores claves dentro del sistema regional (figura 10), cuya

coordinación, cooperación y articulación en el ámbito de la Gobernanza será llevada a cabo por una Secretaría Ejecutiva, dando soporte a los procesos de implementación y avance de la ERD.



Figura 10: Actores del sistema de Gobernanza de la ERD

a) Gobierno Regional: Gobernador y Consejo Regional (CORE)

La Estrategia Regional de Desarrollo estará liderada desde el Gobierno Regional a través de la figura de su Gobernador y de su Consejo Regional, tal como lo señala la Ley 20.990 en su Art. N° 111, *“La administración superior de cada región reside en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región... El gobierno regional estará constituido por un gobernador regional y el consejo regional. El gobernador regional será el órgano ejecutivo del gobierno regional, correspondiéndole presidir el consejo y ejercer las funciones y atribuciones que la ley orgánica constitucional determine, en coordinación con los demás órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa. Asimismo, le corresponderá la coordinación, supervigilancia o fiscalización de los servicios públicos que dependan o se relacionen con el gobierno regional”*.

Para ello, el **Gobernador** - como órgano ejecutivo - podrá *“convocar a las secretarías regionales ministeriales y/o a las direcciones regionales de los servicios públicos para tratar sus políticas, estrategias, planes, programas y proyectos, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la estrategia regional de desarrollo”* Ley 19.175, Art. 24, letra m).

El **Consejo Regional**, por su parte, es el responsable de aprobar los instrumentos de planificación estratégica que proponga el Gobernador, así como instrumentos de ordenamiento territorial y planes de inversión, junto con la fiscalización del correcto uso del presupuesto regional. Así, el CORE tiene un rol relevante sobre las decisiones estratégicas y las inversiones que se ejecutan en la Región, tanto a través de los fondos de decisión regional, como a través de su incidencia política en la articulación y

coordinación con la institucionalidad pública regional, todas funciones relacionadas directamente con la implementación y ejecución de la ERD.

El Consejo Regional establecerá un trabajo directo en relación con el acompañamiento al instrumento a través del su trabajo permanente, tanto para la implementación como para el seguimiento y monitoreo del avance.

Finalmente, tanto el Gobernador como el Consejo Regional, constituyen una autoridad u organismo electo, que representa a los ciudadanos por la vía de la representación política, lo que conlleva una importante responsabilidad en la implementación y desarrollo del instrumento, en cuanto al intercambio de información desde y hacia la ciudadanía para la gestión pública de la ERD.

Se contará con una **Secretaría Ejecutiva** establecida en la División de Planificación de Desarrollo Regional (DIPLADE), la que dará el soporte técnico para la coordinación de la Gobernanza e implementación de la Estrategia Regional de Desarrollo. La Secretaría Ejecutiva a su vez, articulará el trabajo de las distintas Divisiones del Gobierno Regional en torno a la ERD, tanto a nivel estratégico como operativo.

b) Municipios

En cuanto a los actores del sector público, la representación de las administraciones locales de los territorios comunales estará dada a través de la participación de los **Municipios** como actores claves en la Gobernanza de la ERD, articulando el nivel local con el nivel regional. A través de los Municipios se fortalecerá el enfoque territorial de las estrategias de intervención, favoreciendo un diseño de implementación con pertinencia y coherencia territorial, y en armonía con las prioridades locales.

La inclusión de las municipalidades en el proceso de implementación de la ERD está considerada tanto a nivel estratégico como operativo. A nivel estratégico, las propuestas y miradas territoriales estarán dadas por el Alcalde y sus organismos colegiados tales como el Concejo Municipal y los COSOC, derivados estos últimos de la implementación de la Ley 20.500 de participación ciudadana. La articulación y armonía de la ERD con las prioridades locales también estará dada a través de su articulación con los instrumentos de planificación comunal tales como el Presupuesto Municipal, el PLADECO, PLADETUR, Plan de Emergencias, y los planes reguladores comunales. Para ello, a nivel operativo, serán los equipos técnicos de planificación comunal (SECPLAN) los encargados de articular y dar curso técnico a las iniciativas de inversión regionales y sectoriales que el municipio promueva en el territorio de su jurisdicción.

c) Delegación Presidencial y Servicios Públicos

La **Delegación Presidencial** ^[1], en su rol de gobierno interior, tiene por función ejercer la coordinación, fiscalización o supervigilancia de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de la función administrativa, que operen en la región, y que dependan o se relacionen con el Presidente de la República a través de un Ministerio. Dado esto, es que su relación con el Gobierno Regional es fundamental para abordar la implementación intersectorial de la ERD, tanto a escala regional como nacional. Será la Delegación Presidencial quien deba hacer presente a la autoridad administrativa competente del nivel central, en coordinación y en conjunto con el Gobernador Regional, las necesidades de la región, favoreciendo oportunidades de articulación tanto de las

orientaciones estratégicas sectoriales con la ERD, como de la inversión pública para el territorio regional ^[2],

Sectorialmente, las **Secretarías Regionales Ministeriales** y las **Direcciones Regionales** son aliados estratégicos y operativos para la ERD, que participarán en dos ámbitos. Por una parte, contribuirán a la concreción de la Estrategia a partir de los programas o proyectos que administran, y que abordan directamente objetivos estratégicos definidos para la ERD. Y, por otra parte, serán estas instituciones sectoriales las que puedan formular iniciativas de inversión desde su competencia técnica específica, y ejecuten financiamientos de decisión regional incrementando la inversión en sus distintos sectores.

De esta manera, los distintos sectores de la institucionalidad pública atenderán a las necesidades y demandas de la ciudadanía expresadas en la ERD, tanto en la entrega de bienes y servicios públicos, así como en los procesos de transparencia de la información para dar cuenta del avance de la región y de los recursos utilizados.

d) Consejo Consultivo Ciudadano

El Consejo Consultivo es una instancia de representación ciudadana creada a partir del proceso de construcción de la Estrategia Regional de Desarrollo, diseñada para acompañar la implementación y seguimiento del instrumento.

El Consejo Consultivo está integrado por ciudadanos/as y diversas organizaciones sociales que se constituyen en cuatro componentes: a) Ciudadanía, correspondiente a representantes del nivel local elegidos/as en las instancias de Participación Ciudadana de la ERD; b) Organizaciones sociales territoriales (nivel local) y funcionales (nivel local y/o regional) en materia de cultura, medio ambiente, deportes y otras afín con las Definiciones Estratégicas de la ERD; c) Órganos de participación establecidos por ley (nivel regional), tales como los COSOC y/o CORESOC^[3]; y d) Gremios (nivel regional) de distintas materias atinentes a la ERD, así como Colegios Profesionales, dado el aporte técnico sectorial y multidisciplinar que pueden ofrecer.

Lo anterior da cuenta de que los distintos componentes del Consejo Consultivo aportan, tanto desde lo regional como local, una mirada transversal al proceso de implementación, dada su experiencia, representatividad, interés personal/profesional en los asuntos públicos, participación regular en espacios público-privados, o desde el rol histórico en la creación de la Región de Los Ríos. En particular, la perspectiva territorial se recoge en el nivel local, a través de organizaciones territoriales y de representantes ciudadanos/as que surgieron inicialmente en los Cabildos de participación ciudadana; realizados durante el proceso de actualización de la ERD en localidades de todas las comunas de la Región, incluidas sus capitales. Esta mirada regional desde lo local, aporta una mirada territorial complementaria, diversa y particular.

En conjunto, tanto, la representación regional como local, constituyen un órgano de carácter consultivo respecto de la implementación y seguimiento de la ERD 2023-2037 y a su vez, de fortalecimiento de la participación ciudadana.

Este Consejo contará con dos instancias de participación. Por una parte, el **Consejo ampliado**, instancia que servirá para informar de los avances de la ERD y recibir propuestas, aportes y recomendaciones. Por otra parte, en el marco de este Consejo Ciudadano, se elegirán representantes que constituirán un **Directorio** el que estará

integrado con criterios de representatividad funcional y territorial, con paridad de género y representación del pueblo Mapuche en la Región. El Directorio tendrá relación permanente con la Secretaría Ejecutiva de la Gobernanza de la ERD, participando en el esquema general de implementación y seguimiento de la ERD, es decir en los distintos procesos de planificación, gestión y coordinación de la inversión, y seguimiento y monitoreo de avances y resultados, entre otros.

e) Actores institucionales privados

La participación de este sector en la gobernanza de la EDR apunta a establecer alianzas estratégicas desde la institucionalidad pública con la inversión y gestión privada, favoreciendo sinergias sobre el territorio y su desarrollo.

Para ello, es necesario contar con la participación del sector privado como actores y acompañantes estratégicos, favoreciendo las condiciones para establecer acuerdos y compromisos de inversiones o apoyos de otra índole a ciertas iniciativas que potencien los objetivos sectoriales de la ERD. En este contexto, se ha considerado relevante que la Gobernanza de la ERD permita establecer un trabajo fluido y articulado con los representantes y dirigentes empresariales de la Región y con empresarios líderes en sus campos de acción.

f) Instituciones de Conocimiento y Educación

En el diseño de la ERD la generación y gestión del conocimiento ^[4] se considera como un factor fundamental para las metas de largo plazo. En esta perspectiva, la educación en todos sus niveles se convierte en una herramienta habilitante con alto potencial transformador, si está debidamente alineada con las necesidades actuales y futuras de la Región y cuenta con un apoyo consistente de largo plazo. Por tal motivo, se considera un ámbito relevante en la gobernanza estratégica de la Región.

Para ello, debe atenderse la diversidad de instituciones y organizaciones relacionadas con el conocimiento y la educación en sus distintos niveles y ámbitos, entre las cuales cabe destacar a las universidades, centros o institutos de investigación especializados, centros de formación técnica, de capacitación y centros educativos, así como también, los organismo públicos y privados encargados de su fortalecimiento desarrollo y/o regulación, con atención especial de sus redes de colaboración regional, nacional e internacional.

III.1.2. Estructura de la Gobernanza: Instancias de articulación y coordinación

Entendiendo que la Gobernanza se refiere a las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo las necesarias acciones de coordinación, articulación, intercambio, seguimiento y toma de decisiones para el acompañamiento e implementación de la Estrategia Regional de Desarrollo, ha definido

un modelo que opera a distintos niveles según su alcance y finalidad, asociando interacciones o articulaciones específicas entre los actores antes mencionados, considerando a su vez niveles jerárquicos acorde.

La estructura general de la Gobernanza (figura 11) se organiza en tres niveles principales, que abordan desde lo político, hasta lo estratégico y operacional. Todos los actores involucrados en este proceso están representados en estos tres niveles, diferenciando el rol de los participantes según el nivel y su alcance.

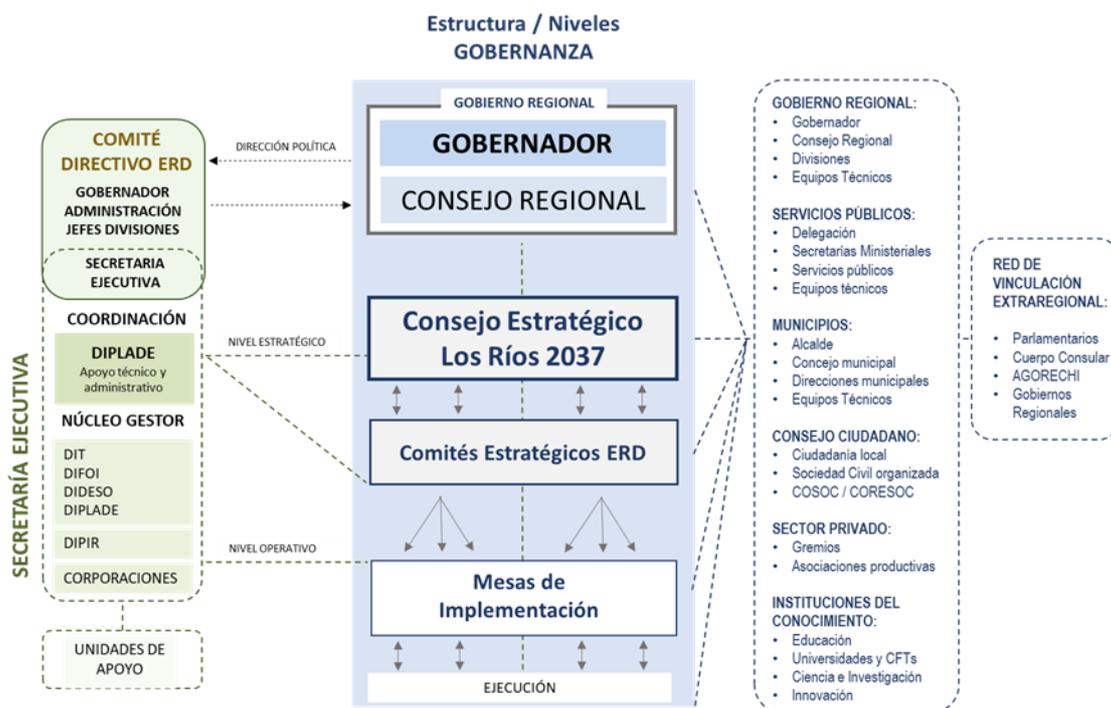


Figura 11 Estructura para la Gobernanza de la ERD

a) Comité Directivo ERD

El **Comité Directivo de la ERD** tiene por objetivo dar conducción política a la Estrategia y realizar control operativo mediante la dirección del Gobernador Regional, la presencia del o la Administrador(a) Regional y de las jefaturas de las Divisiones del Gobierno Regional (GORE). Para la toma de decisiones, el Comité se sustentará en la información emanada desde el Consejo Estratégico Los Ríos 2037, así como en la información de los directivos regionales. Esta instancia establecerá sesiones permanentes para la conducción política de la implementación de la ERD, a través del trabajo de sus Divisiones, y su relación directa con el Consejo Regional y las diversas instancias que se definan para su funcionamiento con los demás servicios públicos desconcentrados.

El Comité Directivo, en tanto impulsor principal de la ERD, brindará dirección y gestión político-estratégica necesaria para articular la formulación, financiamiento e implementación del Plan de Implementación ERD; todo ello en coherencia con el programa del Gobernador/a, los planes de gobierno nacional, directrices estratégicas regionales y políticas nacionales.

La relación de este Comité, con el Consejo Regional dice relación con su rol institucional, en vista de sus funciones y atribuciones de aprobación de planes e inversiones, de

fiscalización, así como de pronunciamientos en distintas materias a cargo de otras instituciones, entre las cuales destacan la evaluación ambiental y ordenamiento territorial.

Por su parte, la División de Planificación y Desarrollo Regional hará el rol de Secretaría Ejecutiva, facilitando el soporte técnico para la conducción y articulación de este proceso.

b) Consejo Regional

El Consejo Regional se relacionará de manera permanente con el Ejecutivo a través de sus instancias formales como sesiones plenarias y comisiones. Se deberán definir instancias específicas que permitan acompañar la implementación, el seguimiento y monitoreo, y la evaluación de los componentes de la ERD, como son sus Definiciones Estratégicas, Gobernanza, y Modelo de gestión, pudiendo establecer un plan de trabajo anual con la Secretaría ejecutiva con los principales hitos para ello. Todas estas instancias estarán coordinadas con el Comité Directivo ERD y con la Secretaría Ejecutiva.

c) Consejo Estratégico Los Ríos 2037

El Consejo Directivo es la instancia encargada de transversalizar las Definiciones Estratégicas del instrumento, estableciendo directrices integradas de implementación en los niveles más operativos. Este trabajo será realizado por la Secretaría Ejecutiva, tanto a nivel de coordinación y articulación, como en su labor de acompañamiento técnico para el proceso.

El Consejo Directivo se fundamenta en contar con los actores de la Gobernanza en su máximo nivel de representación, quienes tomarán decisiones a nivel estratégico-institucional y den las directrices para el compromiso de las instituciones con la ERD.

El objetivo de este Consejo es generar las condiciones para que se dé una articulación multinivel, transversal, territorial e intersectorial de las acciones entre los distintos actores involucrados en la ERD. Asimismo visibilizar los procesos de la ERD ante la ciudadanía, los actores sociales y políticos y ante los actores económicos y empresariales.

Este Consejo (figura 12), estará presidido por el Gobernador Regional y se constituye con representación del Consejo Regional, y niveles directivos del Sector Público a través de la delegación presidencial, los SEREMIs representando a los sectores y los gobiernos locales representados por sus Alcaldes. La Sociedad Civil estará representada por el Directorio del Consejo Ciudadano. Asimismo, el mundo empresarial será representado por los gremios y asociaciones productivas de acuerdo con su contribución en el desarrollo económico y presencia territorial. Por último, están representadas las instituciones del conocimiento en los ámbitos de la educación, la investigación, el desarrollo y la innovación. Los aspectos operativos de este Consejo son de responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva de la ERD.

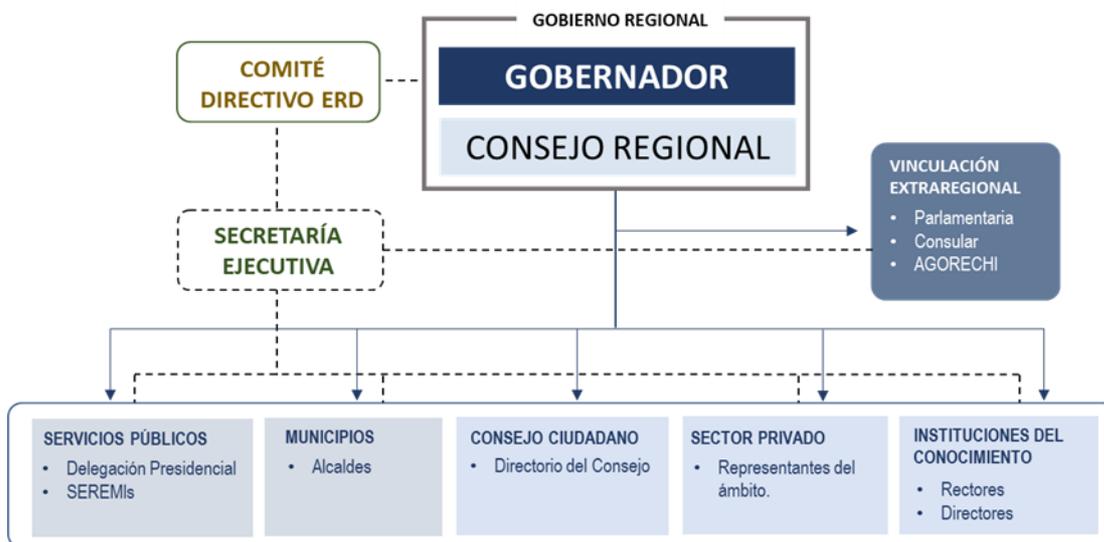


Figura 12 Integrantes del Consejo Estratégico Los Ríos 2037

Red de **vinculación extra regional**: Cabe mencionar que, para la gestión estratégica de la ERD, se hace necesario contemplar la participación temporal de otros actores relevantes de alcance extra regional, a nivel político y técnico, que puedan detonar gestiones, articulaciones y coordinaciones por sobre la gestión interna de la Región. Estos actores pueden ampliar la incidencia de la Gobernanza de la ERD a nivel interregional, nacional, internacional, parlamentario, según corresponda, ofreciendo nuevos espacios de gestión estratégica para así facilitar la implementación del instrumento.

La participación de este tipo de actores será coordinada por la Secretaría Ejecutiva, estableciendo la frecuencia y modalidades de trabajo más adecuadas.

d) Comités Estratégicos

De acuerdo con el ámbito acción (social, cultural, económico, ambiental u otro que se determine) se establecerán Comités Estratégicos, cuyo objetivo será brindar las orientaciones estratégicas que emanan de la ERD, en complementariedad con las Directrices Estratégicas que el Gobierno Regional elabora anualmente; contando con la especificidad y/o pertinencia a los servicios públicos y/o instancias encargadas de operativizar su aplicación, territorios, grupos de población específicos, entre otros aspectos.

e) Mesas de Implementación

Estas Mesas tienen por objetivo la implementación y ejecución de cada uno de los Planes de Implementación de la ERD, así como su evaluación, en relación con su ámbito de acción. Estos Planes plurianuales ofrecen una perspectiva estratégica que responde a una lógica más sectorial y operativa, y tienen una duración de mediano plazo (en

términos generales de cuatro años, a excepción del primero que solo durará dos años). El diseño de los Planes Estratégicos de Implementación será liderado por la Secretaría Ejecutiva de la ERD y construidos con estas mesas de carácter más operativo, ya que como cartera plurianual de inversión deben articular recursos sectoriales y regionales, así como recursos territoriales de otra índole, por lo que la Gobernanza a este nivel debe facilitar esta articulación intersectorial.

El rol de la Secretaría Ejecutiva a este nivel operativo es fundamental para el correcto funcionamiento de las Mesas, donde junto a las otras Divisiones del Gobierno Regional se preocupan de la gestión intersectorial. Esta coordinación y articulación se debe dar con los mismos actores que constituyen el Consejo Estratégico, pero a nivel más operativo (figura 12), pudiendo establecer mesas de implementación con representantes de distintas instituciones, dedicadas solo al desarrollo de procesos operativos para la implementación de la ERD.

f) Secretaría Ejecutiva de la ERD

Las anteriores instancias dan cuenta de los cuatro principales niveles de coordinación y trabajo de la estructura para la Gobernanza de la ERD. Para dar soporte transversal al trabajo de esta Gobernanza se establecerá en el Gobierno Regional una Secretaría Ejecutiva encargada de la planificación, coordinación e implementación del Modelo de Gestión de la ERD (Figura 13).

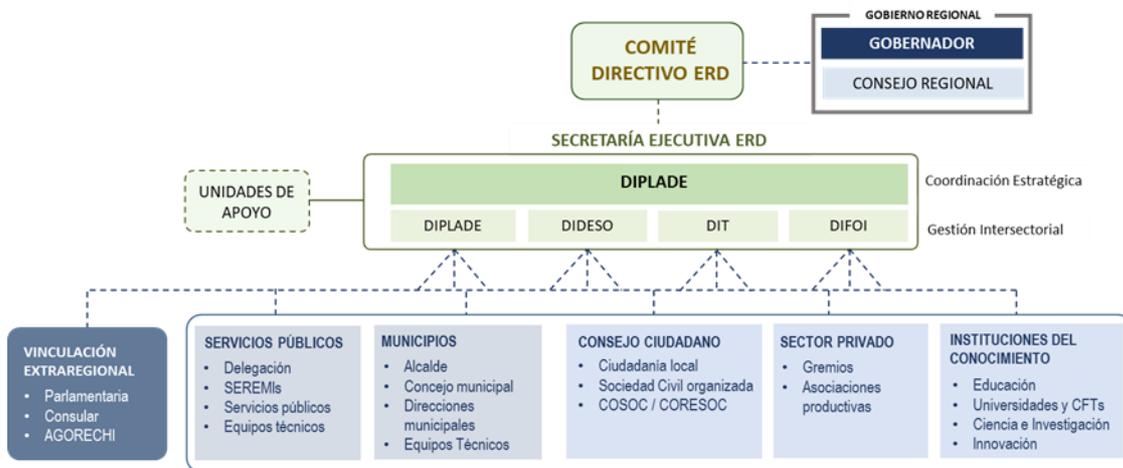


Figura 13 Coordinación Secretaría Ejecutiva ERD

El equipo de trabajo de la Secretaría Ejecutiva estará coordinado por la División de Planificación y Desarrollo Regional (DIPLADE). El trabajo de la Secretaría Ejecutiva responde directamente a las definiciones que establezca el Comité Directivo de la ERD, ofreciendo el soporte técnico necesario para la orientación y toma de decisiones de esta instancia. Por otra parte, la Secretaría Ejecutiva deberá articular operativamente a los demás integrantes de la Gobernanza en torno a la implementación de la Estrategia a través del trabajo de las distintas Divisiones del Gobierno Regional.

Tanto la División de Planificación y Desarrollo Regional (DIPLADE)^[5], de Fomento e Industria (DIFOI)^[6], de Infraestructura y Transportes (DIT)^[7], de Desarrollo Social y

Humano (DIDESO)^[8], como la División de Presupuesto e Inversión Regional (DIPIR)^[9], deberán, dentro de su ámbito de acción, coordinar el accionar de los servicios públicos regionales que dependen o se relacionen con el Gobierno Regional^[10]. Así, operativamente, abordarán los distintos ámbitos de la ERD establecidos en sus Definiciones Estratégicas.

Igualmente, la Secretaría Ejecutiva considerará la colaboración de las **Corporaciones Regionales** que, como instrumento operativo y ejecutor del Gobierno Regional y del Consejo Regional, resultan de gran trascendencia para llevar a cabo las directrices regionales y en suma fortalecer la gerencia estratégica regional.

A partir de estos distintos roles, las Divisiones y Corporaciones antes nombradas en conjunto con los sectores, conformarán un núcleo operativo y técnico responsable de las distintas tareas de planificación, articulación, ejecución y financiamiento para la ejecución de los **Planes de Implementación de la ERD** en el mediano plazo y, en el largo plazo, de la Estrategia Regional de Desarrollo en su conjunto.

Dado que la gobernanza requerida para gestionar la ERD demanda esfuerzos adicionales a los que desarrolla normalmente la institucionalidad, es que se requerirá contar con diferentes **unidades técnicas de apoyo** que fortalezcan las acciones técnicas de la Secretaría Ejecutiva, principalmente en cuanto a gestión de la información del instrumento asociado al seguimiento, monitoreo y evaluación, así como acciones de coordinación, acompañamiento y fortalecimiento de capacidades.

III.2 Modelo de Gestión

Para poner en marcha la ERD se establecerá un Modelo de Gestión que se explica a continuación y que se puede visualizar en la Figura 14. Como se ha señalado anteriormente, la *ejecución de la ERD* se realizará a partir de **Planes Estratégicos de Implementación**, de alcance plurianual, los que, a partir de los lineamientos, objetivos estratégicos y líneas de acción definidos en la ERD, plantean las metas a lograr en el período y acciones respectivas.

Este Plan es el insumo principal para organizar la ejecución anual de la ERD, la que tiene dos componentes: el de los procesos de producción, asociados al diseño ejecución de políticas, planes e iniciativas de inversión con incidencia en los logros del plan de implementación; y el de los procesos de gestión que apuntan a las actividades de planificación, coordinación y articulación de los actores institucionales responsables de los objetivos particulares de la ERD y de éstos a su vez con los actores involucrados en la gobernanza.

En paralelo a la ejecución anual del Plan de Implementación, se dispone de mecanismos de Seguimiento y Monitoreo Anual de la ejecución, teniendo en consideración que, los procesos de producción generan resultados medidos por indicadores, previamente definidos en la ERD a nivel de Objetivos Estratégicos y en el caso de los procesos de gestión, definidos por las instituciones que intervienen en la ejecución de la estrategia, particularmente referidos a los avances administrativos, financieros y técnicos de acciones comprometidas respecto de líneas de acción y metas.

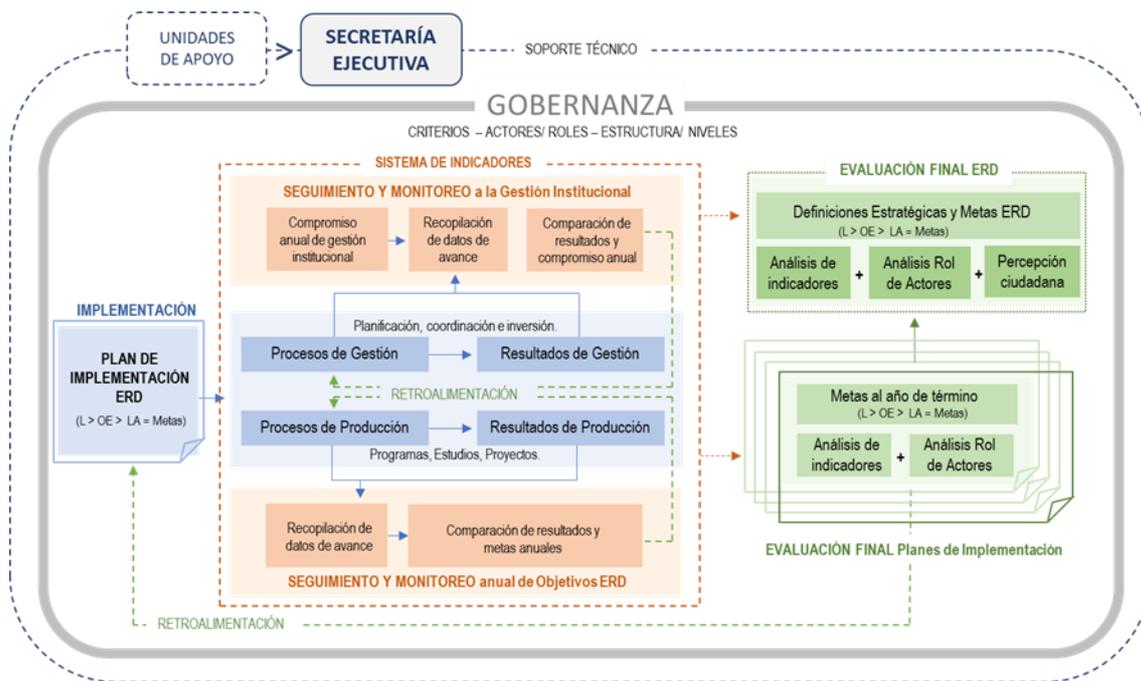


Figura 14 Modelo de Gestión de la ERD

La correcta implementación de la ejecución anual del Plan de Implementación, así como su Seguimiento y Monitoreo Anual, permitirán posteriormente realizar un proceso de evaluación final de cada Plan, dando cuenta a su vez, del avance en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Al término del plazo de vigencia de la ERD, se deberá realizar una evaluación final al instrumento de planificación, que deberá proveer antecedentes para su actualización al siguiente período.

Cabe señalar además que la gestión de la información, junto a lo ya indicado respecto al seguimiento, monitoreo y evaluación de la ERD, deberá contar con procesos y/o herramientas explícitas sobre Comunicación, Difusión y Acompañamiento, teniendo en vista que para el éxito del proceso resulta fundamental, tanto el manejo y comprensión de información completa, de calidad y oportuna, como la identificación de aprendizajes respecto de aciertos y desaciertos.

La operación del modelo antes descrito es responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva de la Gobernanza. Como se observa en la figura 13 analizada, esta instancia se relaciona operativamente con los servicios públicos, municipios, con el Gobernador y el Core, con la Ciudadanía, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, respetando las jerarquías institucionales respecto a la toma de decisiones.

A continuación, se profundiza en este modelo analizando la gestión de la implementación de la ERD incluyendo los tres ámbitos considerados: Gestión de la implementación (planificación, coordinación e inversión); Seguimiento, Monitoreo y Evaluación; así como Comunicación Difusión y Acompañamiento.

III.2.1 Gestión de implementación de la ERD: planificación, coordinación e inversión.

La gestión de implementación de la ERD requiere en primer lugar, ser planificada para el período 2023-2037, considerando el escenario institucional en el que se establecerá. Para ello, se ha definido el desarrollo de **Planes Estratégicos de Implementación**, instrumentos de carácter más operativo y con un alcance de corto a mediano plazo.

Durante el período de la ERD se definirán cuatro Planes Estratégicos de Implementación plurianuales, que coincidirán con el período por el que serán electos los siguientes Gobernadores o Gobernadoras Regionales. En coherencia con este escenario, el primer Plan tendrá una duración menor, finalizando junto con la administración regional actualmente en curso. Dada esta articulación con los cambios de administración regional que se producirán, resulta fundamental el liderazgo político de cada administración para la correcta implementación del instrumento ERD.

Esta herramienta, permitirá planificar las acciones requeridas para alcanzar los logros y metas asociadas a las definiciones estratégicas de la ERD: es decir, Lineamientos, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción, en articulación con aquellos objetivos o líneas de trabajo del programa del/la Gobernador/ra respectivo/a. Cada Plan definirá las iniciativas e inversiones, que se llevarán a cabo en el cuatrienio y establecerá las coordinaciones necesarias, para que la planificación realizada opere en tiempo y forma, cumpliendo con las metas para cada objetivo de la ERD. Para el período se deberá identificar concretamente las iniciativas de inversión requeridas, así como los montos de inversión, las fuentes de financiamiento, las instituciones o actores involucrados, y/o las gestiones que se precisen para alcanzar las metas.

Los Planes de Implementación serán formulados por la Secretaría Ejecutiva de la ERD y aprobados por el/la Gobernador/a, durante el primer año de su período de gobierno, teniendo como marco de referencia la metodología de formulación de los planes plurianuales de inversión y una estructura mínima que se establezca con el Consejo Regional para estos efectos y que asegure el avance de la ERD a través de cada Plan.

Metodológicamente deberá considerarse en primer lugar la evaluación del Plan anterior atendiendo sus avances y brechas y compromisos plurianuales pendientes en torno a la ERD, y su relación con las prioridades del programa del Gobernador/a. El proceso de trabajo deberá integrar pasos técnicos, político-estratégicos y ciudadanos según los énfasis del/la Gobernador/a y el contexto particular respectivo. Uno de los aspectos del diseño metodológico será asegurar el logro de acuerdos interinstitucionales de trabajo en torno a la ERD, sean de tipo político-administrativo, financiero o técnico.

Los Planes deben formularse en forma integral, abordando los distintos componentes del instrumento ERD, tanto a nivel de Definiciones Estratégicas como del Modelo de Gobernanza y de Gestión. En particular, en cuanto a las Definiciones Estratégicas deberá operativizar la aplicación de los Ejes Transversales, de los Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción de cada Lineamiento. En relación con el Modelo de Gobernanza y de Gestión, deberán proveerse los recursos humanos, financieros y técnicos para su adecuado funcionamiento. Por tal motivo, la estructura del plan deberá a lo menos contener lo siguiente:

- Prioridades territoriales para el Plan.
- Definición y/o ajuste de criterios para aplicación de los principios de los Ejes Transversales.
- Acciones Estratégicas del Plan (políticas, planes e iniciativas) vinculadas con Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción, asociando plazos, responsabilidades, institucionales y recursos (regionales y sectoriales) en cada caso.
- Metas (o niveles de avance) para los indicadores de Objetivos Estratégicos para el período.
- Metas para indicadores de Líneas de Acción abordadas.
- Articulación y acuerdos interinstitucionales de trabajo anual.
- Organización interna anual del Gobierno Regional.
- Organización y ejecución del seguimiento y monitoreo anual del Plan (administrativo, financiero y técnico).
- Organización anual relativa a comunicación, difusión y acompañamiento.
- Organización para la evaluación del Plan.
- Organización para la evaluación intermedia o final de la ERD (según sea el caso)

Teniendo como soporte la institucionalidad de la Gobernanza de la ERD, en sus distintos niveles, la Secretaría Ejecutiva deberá articular los acuerdos con los distintos actores para la construcción y diseño de cada Plan de Implementación, y comunicar oficialmente a las instituciones involucradas el Plan resultante. Una vez ejecutado, cada Plan deberá necesariamente ser evaluado para establecer el avance de sus metas comprometidas, pudiendo realizar también una evaluación de los avances de la ERD de manera integral y una identificación de variables o factores emergentes, que se debieran incluir en el siguiente Plan Estratégico de Implementación.



Figura 15 Instrumentos para la gestión de la implementación.

La materialización de la inversión pública, asociada a cada Plan Estratégico de Implementación, estará necesariamente condicionada al ciclo anual presupuestario del sector público (Figura 15), el que permitirá implementar los compromisos anuales por parte de cada institución, es decir, tanto de las inversiones de decisión regional, como de las inversiones sectoriales que se hayan acordado.

A nivel regional, es la **Coordinación Regional del Gasto Público - CORGAPU**, presidida por el Gobernador, la instancia que establece los mecanismos para la armonización de iniciativas y programas que realiza el Estado en la Región a través de las instituciones públicas que financian sus iniciativas con recursos provenientes de la Ley de Presupuestos del Sector Público.

El trabajo articulado de esta coordinación de las inversiones públicas en la región, tiene como objetivo velar por la eficiencia en la inversión pública regional, así como materializar las orientaciones estratégicas que ha establecido el Gobierno Regional, contenidas en la ERD y Planes y Políticas Regionales para el desarrollo regional.

La materialización de cada Plan Estratégico de Implementación requiere abordar tanto la planificación de la inversión como la ejecución de ésta. El proceso de coordinación de la inversión regional se plasma en dos productos específicos: el **Anteproyecto Regional de Inversiones - ARI**, que estima la inversión a realizarse el siguiente año presupuestario, y el **Programa Público de Inversión Regional - PROPIR**, que corresponde a las iniciativas que cada institución realizará con su ley de presupuesto aprobada. A través de estas herramientas, se priorizarán los recursos y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos de la ERD en particular, y a las directrices del sistema de planificación regional, en general.

En la Región, la CORGAPU está presidida por el Gobernador Regional, e integrada por las Secretarías Regionales Ministeriales y Direcciones Regionales de Servicios Públicos, que representan áreas estratégicas de interés para la gestión regional. A la fecha, el trabajo con estos servicios se ha organizado a través de tres comisiones temáticas las que deberán ajustarse a la estructura propuesta para la Gobernanza de la ERD. De igual forma, cada ámbito o espacio de trabajo estará coordinado desde las distintas Divisiones del GORE: infraestructura y transporte, fomento productivo, y social y humano, siendo la División de Planificación donde se radica la coordinación general del proceso.

Anualmente y en coherencia con los plazos de los procesos de la CORGAPU, la Secretaría Ejecutiva de la ERD, deberá revisar el estado de avance de los compromisos definidos en el Plan Estratégico de Implementación, y establecer un plan de trabajo para el año siguiente. Para ello, es fundamental realizar la planificación de las inversiones, llevar un seguimiento de la ejecución de ellas, y realizar un monitoreo del avance y logros de sus metas e indicadores respectivos. Toda esta información de avance anual de la ERD, deberá ser recopilada, procesada, y analizada por la Secretaría Ejecutiva de la ERD. Mediante la coordinación de DIPLADE, se generarán los informes de avance y se realizará la difusión de los resultados a los actores involucrados y a la ciudadanía, en complemento con las demás Divisiones que mantienen una interacción permanente con los servicios públicos y municipalidades en relación a la gestión de las inversiones en sus ámbitos respectivos.

III.2.2 Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.

El proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación de la ERD se refiere al conjunto de instrumentos que se utilizarán para medir los avances y resultados parciales y finales de una política, plan o iniciativa de inversión implementada de acuerdo con este instrumento de planificación.

El **seguimiento**, en este marco, es el proceso de recopilación, sistematización y análisis de información que se basa en objetivos, resultados y metas provisto por un organismo implementador. El **monitoreo**, por su parte, corresponde al proceso de análisis y validación de dicho seguimiento dado por una tercera parte, la que normalmente es realizada por una institución mandante o encargada, en este caso el Gobierno Regional. La **evaluación** corresponde a una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso, de su diseño, la puesta en práctica y en sus resultados.

En cuanto al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, se espera que pueda dar cuenta, tanto del estado de avance de las metas por Objetivos Estratégicos de la ERD, como del cumplimiento de la planificación establecida para los Planes Estratégicos de Implementación y sus logros, abordando así avances de corto, mediano y largo plazo.

III.2.2.1. Seguimiento y Monitoreo

Se distinguen dos niveles de seguimiento y monitoreo a los planes de implementación. Uno referido a los procesos de producción, llámese definiciones estratégicas e iniciativas y otro relacionado a los procesos de gestión, que dan cuenta del desarrollo de las capacidades técnicas, organizacionales y de dirección de los proyectos, programas o políticas comprometidas en el plan de implementación de la ERD. En ambos niveles, los resultados obtenidos son utilizados en la retroalimentación que se realiza a las instituciones responsables de los procesos de gestión. Es así como el modelo opera anualmente, y con la información y conclusiones obtenidas, se informa o pone en conocimiento a todos los actores involucrados en la ERD.

- **Seguimiento a procesos de gestión:**

Por una parte, se realiza **seguimiento y monitoreo anual a la gestión institucional**, a partir de *compromisos anuales de gestión institucional* respecto del desarrollo de las capacidades técnicas, organizacionales y de dirección de los proyectos, programas o políticas comprometidas en el plan de implementación de la ERD. Para lograr esto se utilizan *indicadores* que normalmente usan estas instituciones, referidos al avance administrativo, financiero y técnico, cuyos resultados son recolectados, analizados y comparados con los compromisos previamente establecidos como institución.

Los resultados obtenidos son utilizados en la retroalimentación que se realiza, a las instituciones responsables de los procesos de gestión. Es así como el modelo opera anualmente y con la información y conclusiones obtenidas se informa a todos los actores involucrados en la ERD.

- **Seguimiento a procesos de producción:**

Por otra parte, se realiza **seguimiento y monitoreo anual de los indicadores de objetivos de la ERD**, para lo cual se recopilan datos de avance que entregan los responsables de la ejecución de políticas, planes e iniciativas de inversión y luego se efectúa la comparación con las metas proyectadas para el año de medición. Los resultados son utilizados en la retroalimentación a las instituciones responsables de los procesos de producción.

Para la implementación del sistema de seguimiento y monitoreo, se requiere transitar por dos etapas de trabajo que se explican a continuación.

ETAPA 1: Preparación para el seguimiento y monitoreo (año 1 de cada Plan). El objetivo de esta etapa es contar con toda la información surgida del proceso de definición de los logros que se esperan de la ERD. Es necesaria para realizar el seguimiento de la estrategia, lo que incluye, entre otros:

- Revisión y validación de indicadores y metas para Objetivos estratégicos y Líneas de Acción, a nivel de la Estrategia Regional de Desarrollo y de cada Plan Estratégico de Implementación.
- Definición línea de base (a nivel de Objetivos estratégicos y Líneas de Acción).
- Definición de responsables de la entrega de información.
- Firma de acuerdos con los distintos actores involucrados en la ERD para el correcto flujo e información en cuanto a la responsabilidad, periodicidad y formato.

Cabe señalar, que en el marco del primer año de instalación de la ERD corresponderá en este ámbito definir las metas a considerar, tanto las de largo plazo a nivel de Objetivos Estratégicos (2037) como las del primer Plan 2023-2025, que debe indicar nivel de avance tanto en Objetivos Estratégicos como en Líneas de Acción, en su plazo de vigencia. Los pasos indicados serán abordados en un proceso de trabajo conjunto con los servicios públicos u organismos pertinentes, así como con el Consejo Regional.

Cabe señalar que en el año uno de implementación de la ERD corresponde hacer en paralelo un proceso de instalación del instrumento de planificación.

ETAPA 2: Realización del seguimiento y monitoreo. Para hacer el seguimiento de la ERD se requiere realizar y tener en consideración un conjunto de actividades e hitos donde se incluyen:

- Medición de resultados anuales anteriores.
- Difusión de los resultados anuales de la ERD.
- Reunión anual de avance con organismos desconcentrados.
- Medición de la ejecución de la inversión anual.
- Ejecución del seguimiento: sistematización y reporte de información de avance.
- Definición de directrices anuales para el año siguiente.
- Construcción del Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI)
- Aprobación de financiamiento FNDR y ARI.

III.2.2.2. Evaluación

Para la evaluación de la ERD se propone la realización de una **Evaluación de Resultados o Evaluación Ejecutiva** ^[36], la que busca verificar el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados – intermedios y finales, de largo plazo- de una intervención pública. Es decir, es la comprobación respecto a si el programa o la intervención contribuyó a la solución del problema o necesidad que lo originó y en qué medida.

a) Evaluación del Plan Estratégico de Implementación.

Se realizará durante el último año de cada Plan, a partir de la información levantada en el seguimiento sobre los compromisos de gestión y el análisis del desempeño de los indicadores. Se evalúa el cumplimiento de las metas asociadas a los indicadores de las líneas de acción y objetivos para el periodo del Plan y los resultados de los compromisos de gestión.

Las principales actividades son:

- Recopilación de los resultados del seguimiento a las definiciones estratégicas y compromisos de gestión
- Reunión con organismos encargados del reporte de indicadores y compromisos de gestión.
- Elaboración de informe con los resultados de la evaluación del Plan de Implementación que incluye el grado de cumplimiento de las metas de los objetivos, líneas de acción y compromisos de gestión. Además, aborda posibles recomendaciones de ajuste a las definiciones estratégicas y sistema de indicadores.
- Recopilación y sistematización de información de avance de los Objetivos ERD en forma integral.

b) Evaluación final e intermedia de la ERD.

El modelo que se propone utilizar para la evaluación de resultados (ver Figura 16) plantea medir, por una parte, el desarrollo y la gestión de la intervención (al igual como se realice en la evaluación de los planes), y por otra, la percepción de la población beneficiada.

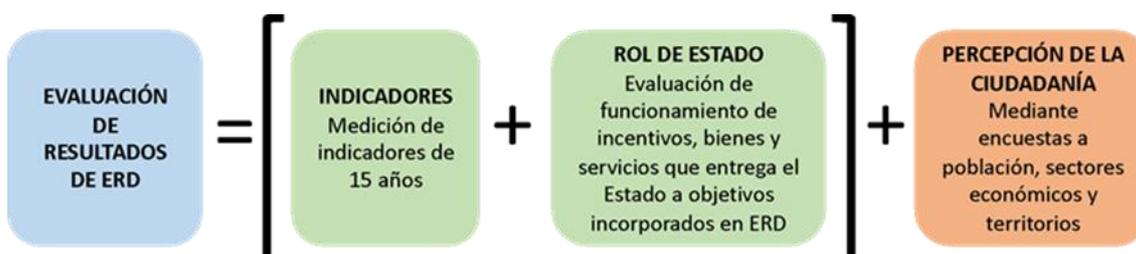


Figura 16 Modelo de evaluación de resultados de la ERD

Para medir el **Desarrollo y Gestión de la Intervención** se utilizará la serie de resultados de las mediciones de **indicadores** anuales, realizadas durante el seguimiento de la ERD y, en forma complementaria, se realizará una evaluación del aporte de incentivos, bienes y servicios que entrega el **Estado** en relación con los objetivos de la ERD. De esta forma se espera encontrar explicaciones al comportamiento de los resultados de los indicadores medidos.

Para medir la **Percepción del Desarrollo** se realizará una medición cualitativa sobre la percepción de la ciudadanía respecto de los logros obtenidos en el período para cada lineamiento estratégico y objetivos de la ERD. Las entrevistas se realizarán a una muestra representativa de la población, de las actividades productivas y de los territorios de la Región.

Finalmente, se analizará la relación existente entre resultados de indicadores de desarrollo, la gestión de la institucionalidad pública en la Región y la percepción de la ciudadanía. De esta forma se logra una evaluación de resultados más confiable, que la que podría desprenderse de la sola observación de los indicadores para cada uno de los objetivos de la ERD. Las conclusiones deben obtenerse por cada lineamiento estratégico, utilizando como evidencias los resultados de los objetivos estratégicos y de las líneas de acción.

Desde un punto de vista operativo, los planes estratégicos de implementación requerirán un seguimiento anual, y a su término, una evaluación de sus avances o resultados. Esta información será la base con la que se diseñará el Plan de Implementación siguiente. En coherencia con estos plazos se podrá evaluar parcialmente el estado de avance de la ERD.

A fines del año siete se realizará una **Evaluación Intermedia** que evalúa la primera mitad de la implementación de la ERD, para lo cual tiene como referencia sus definiciones estratégicas y metas, además de la evaluación simplificada que se realizó en el año tres. Considera el análisis de los indicadores acumulados en el período, análisis de la información sobre el rol del sector público y la percepción de la ciudadanía mediante algún estudio de consulta ciudadana, sin embargo, su orientación responde a determinar los principales ajustes en vista de la segunda fase de implementación.

III.2.2.3. Sistema de indicadores

Como **Sistema de Indicadores** se entiende el conjunto de datos que permiten evaluar el grado de desempeño y logros de las Definiciones Estratégicas de la ERD (Objetivos Estratégicos) y los Planes Estratégicos de Implementación (Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción).

Para el caso de las definiciones estratégicas queda establecido en el Anexo N°1 de este documento, un conjunto de indicadores de resultado/referencia y de procesos/productos, en particular para los lineamientos y objetivos estratégicos.

Este conjunto de indicadores propuestos se entiende como un sistema de indicadores base, que se han seleccionado y han sido formulados de acuerdo con su pertinencia con el Objetivo Estratégico respectivo. Sin embargo, por restricciones de disponibilidad

de información, no en todos los casos se logra un indicador que refleje en forma completa, los conceptos asociados a cada objetivo. Por tal motivo, se propone que este sistema pueda ser complementado paulatinamente⁵, para lo cual se deberá disponer de los recursos humanos, financieros y tecnológicos adecuados (unidad técnica de apoyo). Este sistema deberá ser revisado y/o ajustado para el año instalación, definiendo las metas de largo plazo (2037) y mediano plazo (período de cada plan).

En cuanto a indicadores de Líneas de Acción, estos serán identificados en cada Plan Estratégico de Implementación, pudiendo ser de resultados o procesos. Así también se definirán aquellos de gestión institucional, entre los que se encuentran, por ejemplo, los indicadores de desempeño presupuestario.

En el diseño de los planes de implementación debe consignarse la definición indicadores y metas para objetivos estratégicos y líneas de acción, a nivel de la estrategia regional de desarrollo como del Plan mismo, para ello debe considerarse además la elaboración de una línea de base (a nivel de objetivos estratégicos y líneas de acción).

III.2.3. Comunicación, difusión y acompañamiento

La correcta gobernanza de la ERD requiere desarrollar una estrategia de comunicación efectiva que logre establecer un puente de información bidireccional entre la acción pública y la ciudadanía, y entre los propios actores involucrados directamente en el proceso. La interacción comunicacional debe ser fluida, entregando información respecto del estado de avance, logros, hitos, entre otros, logrando también recoger las percepciones e inquietudes que tengan sobre el proceso los distintos actores involucrados y la ciudadanía en general. Este proceso debe ser continuo, permanente y pertinente a los distintos grupos con los cuales se requiere establecer este vínculo. A partir de un adecuado proceso de comunicación se espera reforzar la confianza de los actores y de la ciudadanía con el proceso, canalizando de mejor manera los aprendizajes, y cohesionando una mirada conjunta sobre el proyecto Región que se busca construir.

El proceso de **Comunicación, Difusión y Acompañamiento**, como elemento integral del Modelo de Gestión para la Gobernanza de la ERD, considera la gestión de toda la información generada en torno a la Estrategia, desde su levantamiento y recolección, procesamiento, difusión, distribución, así como análisis y disposición para la toma de decisiones.

Este modelo de gestión de la información deberá, así mismo, contemplar los mecanismos que se requieran durante el acompañamiento de la implementación de la ERD, en cuanto a facilitar la entrega de capacidades, conocimientos y formación a los distintos actores involucrados para un correcto desarrollo del proceso.

⁵ Está contemplado que a partir de los indicadores base, se enriquezca la propuesta con indicadores complementarios, habiéndose identificados algunos con el Consejo Regional y equipo de la División de Planificación y Desarrollo Regional, los cuales se encuentran registrados como material interno de la División.

En cuanto a la información asociada al seguimiento y monitoreo, anualmente, una vez medidos los indicadores de la ERD, se desarrollará una campaña de información y difusión de los avances y problemas/oportunidades en la implementación de la Estrategia.

Para lograr la comunicación y difusión esperada resulta fundamental el liderazgo político de la autoridad regional. Para ello, se requiere que tanto el GORE, como las demás instituciones públicas involucradas, asuman la ERD como el instrumento que orienta y respalda el accionar institucional en la Región, lo que necesariamente se debe reflejar en la articulación de los objetivos institucionales sectoriales y los objetivos a lograr a través de la ERD. La definición de esta estrategia comunicacional es responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva de Gobernanza de la Estrategia. Algunas actividades que necesariamente deben ser incluidas en una estrategia de comunicación son las siguientes:

- Constitución de la Gobernanza de la ERD con todos los actores involucrados.
- Definición de una estrategia comunicacional para el proceso de implementación y ejecución de la ERD.
- Jornadas de capacitación/información a los funcionarios públicos del GORE y de las demás instituciones involucradas.
- Jornadas de capacitación para los directivos públicos con el objeto de instalar en las acciones y en el discurso los temas relevantes de las ERD.
- Articulación de los objetivos institucionales con los objetivos de la ERD, lo que se debe ver reflejado en los indicadores que las instituciones miden anualmente, tanto en los que se comprometen con el gobierno central, como en los propios de la región.
- Entrega de información permanente a la Gobernanza en sus distintas instancias: al Gobernador Regional, Consejo Regional, Consejo Consultivo Ciudadano, Municipios, Coordinación Regional del Gasto Público, organismos del sector privado y ciudadanía en general.
- Sistematización y socialización de aprendizajes asociados a la implementación de la ERD en sus distintos componentes y niveles de trabajo.
- Plataforma y soporte digital de la ERD actualizado, entregando la información relacionada con la implementación y resultados parciales de la ERD.
- Divulgar la cuenta pública anual del Gobernador Regional donde se destaquen los avances en los objetivos de la ERD.

ANEXOS

ANEXO 1

INDICADORES BASE ERD

LINEAMIENTO 1: GESTIÓN REGIONAL DESCENTRALIZADA Y PARTICIPATIVA

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Nº	INDICADOR BASE
LINEAMIENTO 1: GESTIÓN REGIONAL DESCENTRALIZADA Y PARTICIPATIVA.		1.1	Tasa de variación de la participación ciudadana de las organizaciones privadas y de la sociedad civil en las decisiones políticas sobre el bien común respecto al año base ⁶ .
INSTITUCIONALIDAD REGIONAL	1.1. INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA Y DESCENTRALIZACIÓN.	1.1.1	Porcentaje (%) de funcionarios con el estándar de capacidades óptimo establecido por el GORE respecto al total de funcionarios.
		1.1.2	Porcentaje (%) de funcionarios con el estándar óptimo ⁷ de capacidades establecido por el Municipio respecto al total de funcionarios.
	1.2. GOBIERNO ABIERTO	1.2.1	Porcentaje (%) de servicios públicos que han innovado en la prestación de servicios de acuerdo a estrategia institucional respecto al total de servicios públicos ⁸ .
	1.3 INTERNACIONALIZACIÓN E INTERREGIONALIZACIÓN	1.3.1	Porcentaje (%) de acuerdos de cooperación interregional e internacional operando.
		1.3.2	Porcentaje (%) de logros obtenidos definidos en los acuerdos de cooperación respecto al total de logros comprometidos en los acuerdos de cooperación.
	GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	1.4 GOBERNANZA REGIONAL Y LOCAL	1.4.1
1.4.2			Porcentaje (%) de usuarios de políticas, programas y proyectos satisfechos con el nivel de participación y fiscalización ciudadana respecto del total entrevistado ⁹ .
1.5. PARTICIPACIÓN CIUDADANA ACTIVA Y EFECTIVA		1.5.1	Porcentaje (%) de instrumentos de planificación territorial (PROT, PRI, PZUBC, PRC) que incluyen la participación en su diseño y/o ejecución respecto del total de instrumentos de planificación diseñados y ejecutados.
1.6. INSTITUCIONALIDAD y GOBERNANZA AMBIENTAL		1.6.1	Tasa de variación de instrumentos de gestión ambiental ¹⁰ que se han rediseñado y mejorado respecto del año base.

⁶ Se utilizará Estudio que medirá un conjunto de variables sobre participación de la ciudadanía que incluye desde entrevistas a evidencias institucionales sobre participación efectiva.

⁷ El estándar óptimo debe ser definido por el GORE o por cada Municipio a partir de variables relevantes para el trabajo que realiza el tipo de funcionario de la repartición pública. Esto debe estar definido en el primer año de ejecución de la ERD

⁸ Se entenderá por servicios públicos todo el que atienda las demandas u obligaciones de los usuarios. Estos servicios pueden depender del GORE, de los organismos desconcentrados o de los municipios. Todos estos servicios deben contar con un plan de fortalecimiento e innovación en la prestación de servicios ojalá quinquenal.

⁹ Para lograr la medición del indicador es necesario realizar un estudio de calidad que mida la percepción de los usuarios. Este estudio es recomendable realizar cada 4 a 5 años.

¹⁰ Estos instrumentos son los que utiliza tanto la SEREMI de Medio Ambiente como instituciones o servicios públicos de otros ministerios sectoriales, como agricultura, economía, salud, entre otros.

LINEAMIENTO 2: HABITABILIDAD Y EQUIDAD TERRITORIAL

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	INDICADOR BASE
LINEAMIENTO 2: HABITABILIDAD Y EQUIDAD TERRITORIAL.		2.1	Tasa de variación de la inversión en espacios comunes por habitante respecto al año base.
		2.2	Índice de equidad espacial ¹¹ .
HABITABILIDAD	2.1. SERVICIOS BÁSICOS	2.1.1	Porcentaje (%) de viviendas con servicios y equipamiento de saneamiento básico respecto del total de vivienda (desagregado lo urbano y rural).
		2.1.2	Tasa de variación de viviendas de la región sin energía respecto al año base (desagregando lo urbano de lo rural).
		2.1.3	Índice de acceso a servicios básicos de la región (desagregado urbano y rural). CASEN 2020.
	2.2. VIVIENDA, MOVILIDAD Y ESPACIO PÚBLICO	2.2.1	Tasa de variación de la distancia promedio a plazas, parques, bordes y paseos costeros, centros educativos y de salud ¹² respecto al año base.
		2.2.2	Tiempo promedio de traslado en minutos al hospital o clínica más cercana a la entidad rural.
DESARROLLO TERRITORIAL	2.3. RED DE INFRAESTRUCTURA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y CONECTIVIDAD REGIONAL	2.3.1	Cantidad y porcentaje (%) de kilómetros (km) de caminos de la red vial pavimentados respecto al total de kilómetros de red vial de la región.
		2.4. FORTALECIMIENTO DE LA RURALIDAD	2.4.1
	2.5. PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	2.4.2	Porcentaje (%) de la población rural respecto al total de la población regional.
		2.5.1	Porcentaje (%) de instrumentos de planificación regional actualizados respecto del total de instrumentos de planificación regional (PROT; PRI; Zonificación).
	2.5.2	Porcentaje (%) de instrumentos de planificación local actualizados respecto del total de instrumentos de planificación local (PRCs).	

¹¹ Se puede tener como referencia el estudio "Definición de un indicador de equidad espacial para la ciudad de Medellín a partir del uso de Sistemas de Información Geográfica". https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15744/2/AcostaAngela_2020_EquidadEspacialMedellin.pdf

¹² La información base para el cálculo de este indicador está en Sistema de indicadores y estándares de desarrollo urbano. <https://www.ine.cl/herramientas/portal-de-mapas/siedu>.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: MEDIO AMBIENTE REGIONAL: CAPITAL DE FUTURO

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	INDICADOR BASE
LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: MEDIO AMBIENTE REGIONAL: CAPITAL DE FUTURO.		3.1	Tasa de variación de variables utilizadas para medir el Estado del Medio ambiente en la región respecto del año base ¹³ .
SOSTENIBILIDAD Y AGUA	3.1. BOSQUE NATIVO	3.1.1	Porcentaje (%) de superficie de bosque nativo con manejo respecto al total de la superficie.
		3.1.2	Superficie de bosque nativo según estructura forestal.
	3.2. NATURALEZA, BIODIVERSIDAD, ÁREAS PROTEGIDAS Y PAISAJE	3.2.1	Porcentaje (%) de especies de flora y fauna de la Región en estado de conservación vulnerable o en peligro de extinción respecto al total de especies de flora y fauna.
		3.2.2	Porcentaje (%) de superficie de áreas protegidas con manejo respecto al total de superficie de áreas protegidas.
	3.3. GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HÍDRICOS.	3.3.1	Tasa de variación de cuencas y microcuencas con manejo integral del recurso hídrico respecto al año base. Año base=2023
		3.3.2	Tasa de variación de la calidad del agua en los cauces importantes de la región respecto al año base.
PROTECCIÓN AMBIENTAL	3.4. CONTAMINACIÓN ATMOSFÉRICA	3.4.1	Tasa de variación de Episodios críticos de contaminación atmosférica en las principales ciudades de la región respecto al año base. Año base =2023
		3.4.2	Porcentaje (%) de cobertura de la red de monitoreo de contaminación atmosférica respecto de lo programado.
	3.5. RESIDUOS	3.5.1	Porcentaje (%) de municipios que cumplen con la Ley REP respecto al total de municipios de la región.
		3.5.2	Tasa de variación del volumen de residuos sólidos de la Región respecto al año base.
	3.6. GESTIÓN AMBIENTAL DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	3.6.1	Porcentaje (%) de procesos sancionatorios por fiscalización respecto al total de fiscalizaciones.
		3.6.2	Tasa de variación de instrumentos de fomento a la gestión ambiental de procesos productivos respecto al año base.
CAMBIO CLIMÁTICO	3.7. ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO	3.7.1	Tasa de variación de recursos destinados a la adaptación al cambio climático en la región respecto al año base (programa de aislación térmica, recambio de calefactores).
	3.8. MITIGACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO	3.8.1	Tasa de variación de recursos destinados la mitigación al cambio climático en la región respecto al año base.
	3.9. REDUCCIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES CON ENFOQUE EN RESILIENCIA.	3.9.1	Porcentaje (%) de comunas con avance en las actualizaciones de planes de prevención de riesgos de desastres respecto a lo programado.
ENERGÍA	3.10. TRANSICIÓN ENERGÉTICA SOSTENIBLE.	3.10.1	Porcentaje (%) de proyectos eléctricos de fuentes renovables no convencionales implementados en la región respecto al total de proyectos eléctricos implementados.
		3.10.2	Porcentaje (%) de generación eléctrica con ERNC respecto al total de consumo de energía de la región.

¹³ La información de las variables relevantes a medir se encuentra en los informes anuales de Medio Ambiente del INE y también en los Reportes del Estado del Medio Ambiente del Ministerio del Medio Ambiente.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4: DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE.

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	INDICADOR BASE
LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4: DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE.		4.1	Tasa de variación del PIB regional respecto al año base año base=2022.
		4.2	índice de bienestar económico sostenible regional (IBES) ¹⁴ .
		4.3	Tasa de micro emprendedores informales, según sexo.
DIVERSIFICACIÓN; AGREGACIÓN DE VALOR	4.1. DIVERSIFICACIÓN, AGREGACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE Y PRODUCTIVIDAD	4.1.1	Tasa de variación de nuevos productos ofrecidos por la región a los mercados respecto a los productos existentes en el año base.
PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN SUSTENTABLES	4.2. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL	4.2.1	Existencia de protocolo establecido por instituciones públicas y privadas relacionadas con la innovación productiva en cada plan de implementación de la ERD.
		4.2.2	Tasa de variación de innovación de empresas regionales respecto al año base.
	4.3. ECONOMÍA CIRCULAR Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	4.3.1	Porcentaje (%) de empresas que cumplen con la Ley REP respecto al total de empresas de la región.
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y ARTICULACIÓN DE ACTORES	4.4. DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL EQUILIBRADO	4.4.1	Porcentaje (%) de programas e instrumentos públicos articulados en torno a la economía local respecto del total de programas e instrumentos de fomento económico.
	4.5. COLABORACIÓN Y ARTICULACIÓN DE ACTORES	4.5.1	Tasa de variación de iniciativas público – privadas para el desarrollo de la innovación empresarial y social respecto al año base
EMPLEO Y CAPITAL HUMANO	4.6. TRABAJO EQUITATIVO E INCLUSIVO	4.6.1	Porcentaje (%) de desocupación respecto a la fuerza de trabajo regional (desagregado por sexo).
	4.7. TALENTO Y CAPITAL HUMANO.	4.7.1	Tasa de variación de profesionales con proyectos adjudicados de formación de capital humano avanzado respecto al año base.
		4.7.2	Tasa de variación de iniciativas público – privadas para fomentarla atracción y retención de capital humano avanzado en la región respecto al año base.

¹⁴ Revisar Informe de estudio de sustentabilidad realizado por CEPAL

LINEAMIENTO 5: BIENESTAR INTEGRAL DE LAS PERSONAS Y DESARROLLO HUMANO INCLUSIVO

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	INDICADOR BASE
LINEAMIENTO 5: BIENESTAR INTEGRAL DE LAS PERSONAS Y DESARROLLO HUMANO INCLUSIVO.		5.1	índice de Desarrollo Humano (IDH) de la región.
SERVICIOS SOCIALES CON PERTINENCIA TERRITORIAL	5.1. EDUCACIÓN, COMPETENCIAS Y CIVISMO	5.1.1	Matrícula por región y dependencia en establecimientos en funcionamiento
		5.1.2	Tasa de variación del promedio SIMCE de 8° básico respecto al año base.
		5.1.3	Porcentaje (%) de asistencia de los alumnos respecto al total de alumnos.
	5.2 SALUD INTEGRAL, DEPORTES Y RECREACIÓN	5.2.1	Porcentaje (%) de personas que acceden a los servicios sensibles de forma oportuna* respecto al total de personas atendidas. *Oportunidad en acceso a salud es: calidad, exámenes y tiempo de espera.
		5.2.2	Porcentaje (%) de personas que acceden oportunamente a la salud pública respecto de las personas que lo solicitaron.
		5.2.3	Porcentaje (%) de la población infanto juvenil con baja actividad física respecto del total (desagregado rural y urbano).
		5.2.4	Porcentaje (%) de la red asistencial normalizada con establecimientos acordes a la normativa respecto al total de establecimientos de la región.
	5.3 COMUNIDADES MÁS SEGURAS PARA UNA SANA CONVIVENCIA.	5.3.1	Tasa de variación de casos de violencia intrafamiliar respecto al año base (Tasa de denuncias por delitos de violencia intrafamiliar (VIF)).
		5.3.2	Tasa de variación de frecuencia de delitos respecto al año base (Tasa de denuncias por delitos de mayor connotación social (DMCS)).
	5.4 PROTECCIÓN SOCIAL	5.4.1	Cantidad de campamentos y N° de hogares en campamentos que existen en la Región.
DESARROLLO HUMANO INCLUSIVO	5.5 PROTECCIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES.	5.5.1	Porcentaje (%) de niños y niñas de 7 meses a 4 años 11 meses con retraso de desarrollo funcional.
		5.5.2	Porcentaje (%) de adolescentes entre 15 y 19 años según percepción de estado de salud.
	5.6 RECONOCIMIENTO Y BUEN TRATO A LAS PERSONAS MAYORES	5.6.1	Tasa de variación de ingresos propios ¹⁵ de adultos mayores respecto del año base.
		5.6.2	Porcentaje (%) de adultos mayores que participan en clubes del adulto mayor respecto al total de adultos mayores de la región (porcentaje de personas de 60 años y más que participan en organizaciones o grupos organizados por tipo de organización).
	5.7 INCLUSIÓN PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD	5.7.1	Porcentaje (%) de PeSD que utilizan ayudas técnicas, servicios de apoyo y entornos accesibles respecto al total de PeSD de la región.

¹⁵ Ingresos propios consideran lo que reciben por pensión, por subsidios y por trabajo.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6: DIVERSIDAD CULTURAL, IDENTIDADES Y CREACIÓN

ÁMBITO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	INDICADOR BASE
LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6: DIVERSIDAD CULTURAL, IDENTIDADES Y CREACIÓN		6.1	Tasa de variación de variables utilizadas para medir el Estado del desarrollo cultural en la región respecto del año base ¹⁶ .
IDENTIDADES, MEMORIA Y PATRIMONIO	6.1. PATRIMONIO Y ACTUALIDAD	6.1.1	Porcentaje (%) de iniciativas de rescate y puesta en valor del patrimonio material e inmaterial respecto a lo planificado.
		6.1.2	Tasa de variación de proyectos de fomento cultural regional financiados por el Ministerio de las Culturas ¹⁷ respecto al año base.
	6.2. GESTIÓN Y TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS REGIONALES	6.2.1	Tasa de matrículas en programas de pre y post grado de formación artístico-cultural y de soporte en instituciones regionales respecto al año base.
	6.3. EXPRESIONES CULTURALES TERRITORIALES	6.3.1	Tasa de variación de expresiones culturales focalizadas en territorios de la región respecto al año base.
LOS RÍOS: TERRITORIO CREATIVO	6.4. CICLOS CULTURALES	6.4.1	Tasa de variación de iniciativas que propenden a la articulación de actores de la cultura regional respecto del año base.
		6.4.2	Tasa de variación de Empresas Creativas de la región respecto del año base.
	6.5. ECOSISTEMA CREATIVO	6.5.1	Porcentaje (%) de avance de diseño de estrategia pública – privada para el impulso de la cultura regional respecto de lo programado. * Esto incluye los aspectos conceptuales, de gestión operativa, de articulación de actores institucionales y de control social de la estrategia.
		6.5.2	Tasa de variación de iniciativas implementadas producto de la estrategia público-privada para el impulso de la cultura regional respecto al año base.

¹⁶ Se utilizará el informe anual de estadísticas culturales elaborado por INE y Ministerio de las Culturas. Se utilizarán 11 variables cuyo resultado es posible de comparar entre años y una vez calculadas se procede a obtener un promedio del comportamiento de las estadísticas. Las variables son: asistentes a eventos de artes escénicas, asistentes a eventos musicales, espectadores de cine, prestamos en bibliotecas, asistentes en el día del patrimonio, presupuesto de cultura para la región, salarios en empresas creativas (desagregado por sexo), Monto de proyectos de región seleccionados, monto para proyectos seleccionados por Fondo de becas Chile crea, monto de apoyo a organizaciones culturales, número de proyectos seleccionados fondos concursables en patrimonio.

¹⁷ Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

ANEXO 2

Alcance Estratégico y operacional de la ERD

Operacionalización de la ERD 2023-2037

La Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) de la Región de Los Ríos se ha proyectado temporalmente al 2037, fecha en que se cumplirán 30 años desde su creación en el año 2007. De esta forma se establece para la nueva ERD una vigencia de 15 años, plazo que se estima necesario para alcanzar las apuestas de desarrollo principales, contenidas en su escenario deseado.

La Estrategia Regional de Desarrollo es un instrumento de planificación indicativo, aunque vinculante para las decisiones de inversión del Gobierno Regional, que se enmarca en la **Ley 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional**, que en su artículo 14 establece que los Gobiernos Regionales deben “*observar cómo principio básico, el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural*”, siendo responsabilidad del Gobernador Regional la “*formulación de políticas de desarrollo de la región*”, que deben además ser aprobadas por el Consejo Regional. De esta forma, la ERD se constituye formalmente en el marco para la toma de decisiones de inversión del Gobierno Regional y en orientación estratégica para la inversión y gestión de los organismos estatales desconcentrados, municipalidades y del sector privado presentes en el territorio regional.

En cuanto al sector público, la ERD juega un rol crucial en la orientación estratégica de las políticas, programas y proyectos que diseña y ejecuta el conjunto de la institucionalidad pública regional, así como también para los pronunciamientos relacionados con la evaluación del impacto ambiental de proyectos. En materia de inversión regional, todos los proyectos que se financian con recursos FNDR deben estar vinculados de alguna manera a las definiciones estratégicas contenidas en la ERD, de manera que las inversiones contribuyan a la consecución de un proyecto político de largo alcance. Asimismo, las definiciones de la ERD deben orientar el ordenamiento territorial, por lo que sería altamente esperable que instrumentos como el Plan Regional de Ordenamiento Territorial o la zonificación del Borde Costero, fuesen coherentes con los lineamientos contenidos en la carta de navegación regional. Por otra parte, la ERD debe ser el marco de referencia inmediato para la planificación estratégica en el nivel comunal, por lo que se esperaría también una alta convergencia con los Planes de Desarrollo Comunal.

Respecto al sector privado y la ciudadanía regional en general, la ERD apuesta a transformarse en la expresión de un proyecto político y social colectivo, que dé cuenta de los intereses y aspiraciones del conjunto de la comunidad regional. De esta forma, las definiciones estratégicas contenidas en la ERD debieran ser insumos claves para la toma de decisiones de inversión del sector privado y para sectores sociales como la academia y el mundo de la cultura, que tendrán claras las prioridades que contendrá la inversión pública para los próximos 15 años.

Componentes ERD

1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

1.1. Escenario deseado

Proyección de futuro socialmente consensuada que aúna un conjunto de ideas fuerza y anhelos para el desarrollo del territorio en una secuencia de eventos a alcanzar. Se caracteriza por

expresar en términos globales, las aspiraciones del desarrollo regional que refleja una situación deseada, con un horizonte temporal de 15 años, correspondientes a la vigencia del instrumento de planificación. Esta base de referencia y guía, constituye un compromiso social de largo alcance, reflejando los principales puntos de acuerdo y prioridades de la comunidad regional. Sustentado en un sistema de apuestas desafiantes y realistas, describe un rumbo de orientación para su logro, siendo evaluado a partir de la implementación del instrumento.

1.2. Ejes estratégicos transversales

En un nivel conceptual, corresponden a aspiraciones y apuestas de largo plazo que aportan a la construcción identitaria del Proyecto Región, visualizado en el Escenario Deseado. Surgen producto de un análisis sistémico de la realidad regional y por tanto trascienden el accionar sectorial en los ámbitos social, cultural, ambiental y económico, permitiendo cohesionar y sostener acciones colaborativas intersectoriales e intencionar la articulación pública – privada - sociedad civil necesaria para su plena implementación. Complementan los Lineamientos Estratégicos en su etapa de implementación en la formulación, ejecución y evaluación de iniciativas (planes, estudios, programas, proyectos) aportando definiciones verificables sobre calidad, enfoque, alcance, oportunidad, pertinencia, entre otros.

En términos operacionales, estos Ejes, se plasman en los siguientes elementos:

- En los Lineamientos Estratégicos, a través de Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción específicas de mayor pertinencia para desarrollar el Eje respectivo.
- En los Planes Estratégicos de Implementación, se concretan en Principios y Criterios de Diseño a aplicar en la formulación del conjunto de Acciones Estratégicas que considere cada Plan.
- En el Modelo de Gestión, se considera la verificación de su logro a través de indicadores en los distintos niveles de la ERD, tanto estratégicos como operativos.

1.3. Lineamientos estratégicos

Definiciones asociadas a una dimensión del desarrollo regional y constituyen los macro objetivos de la ERD, que reconocen el accionar sectorial bajo el cual se organiza la institucionalidad pública y privada. Están orientados al logro del escenario deseado y su propósito es abordar las problemáticas centrales de la población y del territorio regional, articulando sectorialmente las decisiones de inversión y acciones de todos los actores involucrados, hacia un horizonte y visión compartidos.

Cada Lineamiento Estratégico se evaluará en forma agregada, a partir del conjunto de Objetivos Estratégicos que contempla, y sus respectivos logros e indicadores.

1.3.1. Objetivos estratégicos

Corresponden a la definición de un logro de mediano y/o largo plazo en torno a una problemática en particular que contribuyen en su conjunto a materializar su respectivo Lineamiento Estratégico. Los Objetivos plantean desafíos comunes que orientan y enfocan los esfuerzos de los actores pertinentes en la materia.

Los Objetivos se agrupan en Dimensiones de Trabajo en virtud de la temática que se busca abordar en el marco del Lineamiento Estratégico respectivo. A su vez algunos de ellos, según su pertinencia, impactarán directa y explícitamente en la materialización de los Ejes Estratégicos Transversales.

Los Objetivos se evaluarán con base en los logros esperados, a partir de uno o más indicadores respectivos, sustentados en una línea base.

1.3.2. Líneas de Acción

Responden a estrategias específicas de política pública para abordar factores limitantes y oportunidades en torno a las problemáticas asociadas a los Objetivos Estratégicos, permitiendo alcanzar su logro esperado. Tienen un carácter más operacional de intervención que el Objetivo que las agrupa, pudiendo tener un alcance temporal de mediano o largo plazo.

Su materialización se realizará a través de los Planes Estratégicos de Implementación, cada Línea de Acción tendrá asociadas, un conjunto de acciones articuladas y vinculadas que integren esfuerzos para el logro esperado. Asimismo, a través de los Planes de Implementación se establecerán los indicadores más pertinentes en coherencia con los Objetivos.

Al igual que los objetivos, las Líneas de Acción se evaluarán con base en los logros esperados, e indicadores respectivos, sustentados en una línea base.

Con base en la evaluación técnica asociada a la ejecución íntegra de cada Plan de Implementación, las Líneas de Acción podrán ser enriquecidas, ajustadas o mejoradas en el siguiente Plan pudiendo, asimismo, ser culminadas en función de haber completado el avance esperado. Esta modificación requerirá aprobación del Consejo Regional.

1.4. Resultados

La gestión de la ERD requiere verificar los avances esperados, y por tanto contar con formulaciones concretas y cuantificable a conseguir, en un determinado período de tiempo, con relación a los objetivos previamente definidos, comunicando los valores máximos de logro esperados para la ERD.

La ERD determinará distintos niveles de avance - largo, mediano y corto plazo - según los logros o metas definidos. Los avances de largo plazo de la ERD están asociados al escenario deseado, lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos, los que para su concreción requieren de la materialización de las líneas de acción contempladas. Los resultados esperados de estos elementos deberán definirse en consideración a su temporalidad, sea de corto, mediano o largo plazo.

Los resultados esperados, en sus distintos niveles, se evaluarán con base en los logros esperados e indicadores respectivos, sustentados sobre una línea base, a partir de proceso de seguimiento y monitoreo coordinado por la Secretaría Técnica.

Metas: Constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo, con relación a los objetivos previamente definidos, comunicando los valores máximos de logro esperados para la ERD. Por lo tanto, lineamientos estratégicos, objetivos generales, objetivos estratégicos y líneas de acción deben definir niveles de logro.

Indicador: Son hechos observables que entregan información cuantitativa respecto del logro o resultado de la ERD en cuanto a productos (bienes o servicios) y permiten mostrar o indicar cómo se medirá un objetivo; En general son una expresión que permite establecer una relación entre dos o más variables y suele ser empleado para comparar desempeños entre períodos o entre entornos geográficos o sociales.

Línea base: Corresponde la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto – o en este caso de la estrategia - y, por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el punto de partida de la intervención pública.

2. Plan Estratégico de implementación

La implementación de ERD se establecerá en forma secuencial, mediante la definición y materialización de Planes Estratégicos de Implementación de mediano plazo, plurianuales, asociados a los cambios de administración regional.

Para su formulación se deberá considerar las Líneas de Acción de la totalidad de Objetivos y Lineamientos de la ERD. Se deberán priorizar objetivos y metas para dicho horizonte de tiempo y organizar su concreción mediante políticas regionales, planes y apuestas estratégicas viables, consensuadas, pertinentes y alineadas con la Visión de Desarrollo del instrumento. Se deberán generar planes de trabajo con avances anuales, considerando métodos, programación temporal, programación financiera plurianual, responsabilidades, entre otras materias.

Al término de cada Plan se realizará una evaluación que servirá de base para la formulación del Plan posterior. La evaluación al final de cada Plan podrá considerar a su vez una evaluación intermedia de la ERD, mediante la cual eventualmente podrán ajustarse los objetivos y metas de largo alcance, estableciendo al menos una evaluación intermedia durante el periodo de implementación de la ERD.

Se elaborarán cuatro Planes de Implementación para el periodo de 15 años de vigencia de la ERD. Éstos serán elaborados al inicio de cada periodo de Gobierno Regional y ejecutados por la administración regional respectiva. En cada Plan se podrán adicionar Líneas de Acción con base en los antecedentes disponibles y prioridades o énfasis estratégicos de cada administración, en función de los Lineamientos y Objetivos y teniendo en vista el estado de avance de logros y metas previstas.

2.1. Prioridades Territoriales

En cada uno de los Planes, con base en los objetivos estratégicos, programa de gobierno de cada administración regional, e información disponible se definirán Prioridades Territoriales Multiescalares, que podrán considerar como unidades espaciales a los territorios de planificación, áreas intercomunales, borde costero, u otros, que deberán explicitarse durante la puesta en marcha de la ERD y que requieren definir unidades de planificación a la escala pertinente a cada Prioridad Territorial. Dichas Prioridades servirán de base para el trabajo articulado con los Municipios y Servicios públicos.

2.2. Acciones Estratégicas

Tienen un carácter netamente operativo y corresponden al conjunto de instrumentos de acción pública, formulados como productos estratégicos en el Plan de Implementación, mediante los cuales se proveerán los bienes o servicios públicos relevantes para la consecución de las Líneas de Acción respectivas, considerando entre éstos: políticas, planes e iniciativas de inversión (proyectos, programas y estudios) así como acciones de gestión y coordinación intersectorial.

Las Acciones Estratégicas deberán mostrar avances de corto plazo y ser monitoreadas mediante indicadores, preferentemente de proceso.

2.3. Iniciativas Emblemáticas

Corresponde a un número acotado de iniciativas factibles de implementar de mediano y largo plazo, que tienen una condición movilizadora y detonante para un lineamiento específico, pudiendo considerarse programas, proyectos o acciones de gestión.

3. Gobernanza

Bajo los preceptos de gobernanza la Estrategia Regional de Desarrollo, como instrumento de planificación rector, considera el fortalecimiento de la participación e incidencia de los ciudadanos, el sector académico y el sector privado en la toma de decisiones de la administración de gobierno, así como en la entrega de bienes y servicios asociados a su implementación.

Este enfoque conlleva fortalecer y consolidar diversos procesos de coordinación, acción y confianza, entre los cuales cabe considerar particularmente: la participación informada y organizada de los actores involucrados, transparencia e información accesible, corresponsabilidad de los actores involucrados, establecimiento de consensos y rendición de cuentas.

Un adecuado impulso al desarrollo regional requiere de esfuerzos coordinados entre actores políticos e instituciones, que sean diseñados e implementados para los distintos niveles de la gestión pública: el central o nacional, el regional y el local.

El diseño de la Gobernanza debe responder tanto a un ámbito político institucional multiescalar (regional, interregional, nacional) y a la agenda política, en la que juegan un rol relevante el Gobernador, el Consejo Regional, el Delegado Presidencial y los Secretarios Regionales Ministeriales (SEREMIs). Asimismo, este diseño debe considerar un ámbito institucional interno y más operativo que contemple a los servicios públicos en articulación con el Gobierno Regional y sus distintas Divisiones.

Para ello el Modelo de Gobernanza define una estructura institucional que reconoce a todos los actores que se requieran para movilizar el Proyecto Región, que refleja los distintos niveles de participación e incidencia que se requiera, y determina los roles de cada actor para las distintas etapas que significará la implementación del instrumento.

4. Modelo de Gestión

El Modelo de Gestión de la ERD operacionaliza el funcionamiento eficiente de la gobernanza de la Estrategia, articulando la estructura y roles de la Gobernanza con la implementación de la ERD, su sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, junto la gestión de comunicación difusión y acompañamiento. Bajo el el Modelo de Gestión se definirá, además, la forma cómo se organizan y combinan los recursos, tanto de gestión como financieros, con el propósito de avanzar en los logros esperados - a través de sus Lineamientos, Objetivos y Líneas de Acción - para en último término avanzar en el desarrollo regional.

Se pueden distinguir tres aspectos centrales respecto de los procesos de soporte que entrega el modelo de gestión. Por una parte, la Gestión de la Implementación, referido a los elementos vinculados a la Gestión de la Implementación de acciones específicas para la concreción de las Definiciones Estratégicas, como es la planificación de corto plazo a través de los Planes de Implementación, la gestión de la inversión y la coordinación intersectorial (multiescalar y multinivel) requerida para ello. Por otra parte, la Gestión del Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, que define elementos referidos a los grados de avance y logros esperados (información a partir de la cual se deberán realizar los ajustes o correcciones necesarios en el proceso de implementación del instrumento), y finalmente la Gestión de la Comunicación, Difusión y Acompañamiento, considerando medios y/o herramientas para el flujo de información, así como de instalación y fortalecimiento de capacidades, de acuerdo a los requerimiento de los distintos niveles de participantes, así como la sistematización de aprendizajes.

BIBLIOGRAFÍA

[1] A efectos de la elaboración de la ERD se trabajará con el concepto de género binario, no diversidad de géneros (LGTBIQ+), dicha diversidad será abordada en la información base de la Línea Socio Cultural.

[2] Green, Andy; Janmaat, Jan G.; y Han, Christine (2009), Regimes of Social Cohesion, London, Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies

[3] Tironi, Eugenio (2010), “El ‘milagro’ latinoamericano: o cómo es posible tanta cohesión con tanta desigualdad”, conferencia dictada el 8 de octubre en Casa América, Madrid, España.

[4] CEPAL (2007), Un sistema de indicadores para el seguimiento de la cohesión social en América Latina, Santiago, CEPAL

[5] La integración pretende generar condiciones adecuadas para que las personas puedan desarrollar sus capacidades e intereses, mediante su aceptación como parte de una comunidad. Por ejemplo, la integración de las personas en situación de discapacidad, mediante la habilitación de condiciones específicas para ellos.

[6] La inclusión busca que todas las personas participen y compartan los mismos ámbitos. No se centra en el individuo y sí pone énfasis en el ambiente, eso es lo que debe adaptarse a las personas. Por ejemplo, la adaptación del entorno para que todos/as estén en igualdad de situaciones para el uso y disfrute del mismo.

[7] Ver: Convention on the elimination of all forms of discrimination against women (CEDAW, 1979); Departamento de Monitoreo y Evaluación, División de Planificación y Desarrollo Regional. “Protocolo para el Levantamiento de Datos de Género en Instrumentos de Planificación”. Diciembre de 2020. Gobierno Regional Los Ríos. Chile.

Declaración Asamblea General de la ONU, 12 agosto 2015. Objetivos de Desarrollo Sostenible. BJETIA/69/L.85. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>

Plan de acción de la UNESCO para la prioridad “Igualdad de género” (2014-2021), <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002272/227222s.pdf>

Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (2018)9. Cuarto Plan Nacional de Igualdad Entre Mujeres y Hombres 2018 – 2030. Gobierno de Chile.

[8] FAO (2000). El Enfoque de Género. División de la Mujer y la Dirección de Estadística. <http://www.fao.org/3/X2919S/x2919s04.htm#bm4.3>

[9] Mediante las distinciones antes mencionadas fue posible identificar las brechas de género en el desarrollo de la ERD, siendo “las diferencias entre lo femenino y lo masculino en términos de oportunidades, acceso y uso de los recursos que les permitan garantizar su bienestar y desarrollo humano. Las brechas se constituyen en una cuantificación de las diferencias entre hombres y mujeres que constituyen inequidades de género. De este modo, cuanto mayor es la brecha, mayores son las diferencias basadas según el sexo y/o identidad de género de las personas y cuanto menor es la brecha, más cerca estamos de la equidad de género. Por otra parte, las barreras de género son factores que impiden o limitan el acceso de las personas a ciertos beneficios, programas y/o políticas institucionales. Las barreras pueden ser de tipos legales, normativos, reglamentarios, sociales, económicos, culturales u otras condiciones de acceso.”

[10] <http://www.fao.org/3/X2919S/x2919s04.htm#bm4.3>

[11] Fuente: SIT. (2013). Sistema de Información Territorial. Uso de la Tierra. Recuperado de <https://sit.conaf.cl/>

[12] - 4 - 5 Fuente: MMA. (2020). Ministerio de Medio Ambiente. Informe del estado de Medio Ambiente. Recuperado de http://catalogador.mma.gob.cl:8080/geonetwork/srv/spa/resources.get?uuid=24ad16e9-72ad-4bd3-a50f-ed75ff1cbf77&fname=IEMA_2020_consolidado_compressed.pdf&access=public

[15] Fuente: Salinas, P. (2016). Diagnóstico estado y tendencias de la biodiversidad: Región de Los Ríos.

[16] Fuente: INE. (2021). Instituto Nacional de Estadísticas. Informe Anual 2020 Medio Ambiente Región de Los Ríos. Recuperado de <https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-xiv/estadisticas-14/boletines-informativos/estad%C3%ADsticas-medio-ambiente/medio-ambiente---periodo-2020.pdf>

[17] La Provincia de Valdivia y comuna de Panguipulli entre el 2009 y 2019 acumulan 1004 y 1000 solicitudes de subdivisión de predios respectivamente (Fuente: SAG. 2021, Servicio Agrícola y Ganadero. Cantidad de solicitudes de subdivisión de predios rústicos año 2009 al 2019.

[18] Se entiende por innovación “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados” (Manual de Oslo, p. 44).

[19] <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>

[20] Las cifras son elocuentes si se considera el análisis que hizo el propio Gobierno Regional de Los Ríos en el documento “Informe de Revisión de Resultados Estrategia Regional de Desarrollo 2009 – 2019, Región de Los Ríos” (DIPLADE, 2019), en el que se consigna que para el período 2009-2018 solo el 9,3% de la inversión pública regional correspondió a recursos FNDR, siendo el restante 90,7% inversión sectorial.

[21] Fuente: SIT. (2013). Sistema de Información Territorial. Uso de la Tierra. Recuperado de <https://sit.conaf.cl/> Es la misma cita que se encuentra en el número [11] ¿?????

[22] ⁴ - ⁵ Fuente: MMA. (2020). Ministerio de Medio Ambiente. Informe del estado de Medio Ambiente. Recuperado de http://catalogador.mma.gob.cl:8080/geonetwork/srv/spa/resources.get?uuid=24ad16e9-72ad-4bd3-a50f-ed75ff1cbf77&fname=IEMA_2020_consolidado_compressed.pdf&access=public

[25] Fuente: Salinas, P. (2016). Diagnóstico estado y tendencias de la biodiversidad: Región de Los Ríos.

[26] Fuente: INE. (2021). Instituto Nacional de Estadísticas. Informe Anual 2020 Medio Ambiente Región de Los Ríos. Recuperado de <https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-xiv/estadisticas-14/boletines-informativos/estad%C3%ADsticas-medio-ambiente/medio-ambiente---periodo-2020.pdf>

[27] Fuente: MMA. (2020). Ministerio de Medio Ambiente. Informe del estado de Medio Ambiente. Recuperado de http://catalogador.mma.gob.cl:8080/geonetwork/srv/spa/resources.get?uuid=24ad16e9-72ad-4bd3-a50f-ed75ff1cbf77&fname=IEMA_2020_consolidado_compressed.pdf&access=public

[28] Fuente: CONAF. (2018). Corporación Nacional Forestal. Listado Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado.

[29] Por ejemplo, al promover la igualdad de oportunidades, la participación femenina, de los jóvenes y de las diversidades, e impulsar la equidad de género.

[30] “Trabajo decente”, realizado en condiciones de “libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (87° CIT 1999 en <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).

[31] UNESCO (2017). El Correo de la Unesco. Desafíos 2030: una agenda para todos. Francia. Pág. 12.

[32] Universidad de Chile. (2021). “Asesoría Para La Actualización De La Estrategia Regional De Desarrollo De La Región De Los Ríos”. Documento Análisis ERD 2009-2019 (Versión 2). Etapa N°2: Planificación participativa. 30 de noviembre de 2021. Pág. 13.

[33] Rimisp, 2012. Metodología para la Aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/13596566737.pdf

[34] Estas funciones son determinadas en la ley N°20.990

[35] https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Impacto.aspx

[36] D. Arenas Caruti, “Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

[1] Actualmente el gobierno interior de cada región reside en el/la Delegado/a Presidencial Regional, quien será el representante natural e inmediato del Presidente de la República en el territorio de su jurisdicción (Ley 21.073). Este rol deberá mantenerse en quien corresponda de acuerdo con la normativa vigente, de manera que la primera autoridad del Gobierno Central en la Región esté representada en la Gobernanza de la ERD.

[2] Ley 19.175, según modificación de la Ley 21455 del 13-JUN-2022. CAPÍTULO I, Del Delegado Presidencial Regional

[3] Instancias de representación de la sociedad civil que contempla la Ley 20.500 de participación ciudadana.

[4] Considera la recolección, organización, distribución, intercambio y empleo de bienes intangibles de conocimientos, sean éstos tácitos (empíricos) o explícitos (formalizados).

[5] **División de Planificación y Desarrollo Regional (DIPLADE):** encargada de elaborar y proponer estrategias, políticas, planes para el desarrollo armónico del territorio, conforme a las prioridades definidas por el Gobierno Regional. Por otra parte, le corresponde apoyar al Gobernador Regional en la evaluación del cumplimiento de éstas. LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

[6] **División de Fomento e Industria (DIFOI):** encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, destinados a estimular el desarrollo de la ciencia, tecnología, conocimiento e innovación para el desarrollo y de nuevas capacidades empresariales, facilitando la incorporación de las nuevas tecnologías de la información que propenda a favorecer el crecimiento sostenido, integrado y sustentable de la región respectiva, proponiendo y promoviendo instrumentos de fomento productivo. LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

[7] **División de infraestructura y Transporte (DIT):** encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, en materia de obras de infraestructura y equipamiento regional; y gestión de transporte. LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

[8] **División de Desarrollo social y Humano (DIDESO):** encargada de proponer, promover y ejecutar planes y programas de alcance regional, conducentes a la igualdad de derechos y oportunidades y la cohesión social. LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

[9] **División de Presupuesto e Inversión Regional (DIPIR):** Gestión financiera del GORE. Encargada de elaborar el o los proyectos de presupuestos de inversión del gobierno regional, así como de ejecutar y controlar dicho presupuesto de inversiones y los programas que administre el Gobierno Regional, asesorando al Gobernador Regional en la determinación de los proyectos de inversión a desarrollar o financiar según los lineamientos y prioridades de los instrumentos de planificación regional. LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

[10] LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.