



COMPLEMENTA RESOLUCIÓN EXENTA N° 236,  
LICITACIÓN "ESTUDIO PLANES MARCO DE  
DESARROLLO TERRITORIAL VALLE DE AZAPA Y  
BORDE COSTERO"

RESOLUCION EXENTA N° \_\_\_\_\_

401

10 MAR 2014

ARICA, \_\_\_\_\_

**VISTO:**

1. Resolución Exenta N° 236 de fecha 06 de febrero de 2014, que aprueba las Bases Administrativas, Técnicas y Anexos de la Licitación Pública denominada "Estudio Planes Marco de Desarrollo Territorial Valle de Azapa y Borde Costero", ID 30130146-0.
2. El Memorandum N° 509/14 de fecha 10 de marzo de 2014 del Jefe de la División de Planificación y Desarrollo Regional al Departamento Jurídico, ambos del Gobierno Regional.
3. El Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2000, de la Secretaria General de la Presidencia, que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de Administración del Estado; el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2005, que fijó el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional; lo dispuesto en el artículo 61 de la Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado; el Decreto Ley N° 1.263, de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado; lo dispuesto en la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República, que establece normas sobre la exención del trámite de toma de razón; y las facultades que invisto como Intendente del Gobierno Regional de Arica y Parinacota.

**CONSIDERANDO:**

El contenido del memorándum indicado en el numeral 2 inserto en los Vistos del presente instrumento.

**RESUELVO:**

1. **INCORPÓRESE** a continuación del "Anexo N° 2: MATRIZ DE EVALUACION METODOLOGICA PROPUESTA CONSULTOR" el siguiente cuadro explicativo, correspondiente a los Criterios de Evaluación, conforme al siguiente tenor:

PROPUESTA METODOLÓGICA	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN	PUNTAJE FINAL	ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO	EVALUACIÓN	PUNTAJE FINAL
<b>Etapa 1:</b> Diagnóstico de la Situación Actual del Subterritorio.	Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,5	Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT = 2,5	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10	Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10
	No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0	Cumple con las actividades previas para la elaboración del PMDT = 0	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10	Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10
<b>Paso 1.</b> Identificación y análisis de los ejes productivos del subterritorio y las oportunidades de negocios y asociadas.	Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,5	Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT = 2,5	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10	Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10
	No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0	Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT = 2,5	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10	Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10
<b>Paso 2.</b> Diagnóstico del capital social e institucional.	Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,5	Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT = 2,5	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10	Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10
	No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0	Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT = 2,5	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10	Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10

	<p><b>Etapas 2:</b> Planificación Estratégica: Visión Compartida y Situación Deseada.</p>	<p>No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0</p>	<p>las actividades previas para la elaboración del PMDT = 0</p>		
	<p><b>Paso 3.</b> Generación de una visión compartida del subterritorio.</p>	<p>Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,5</p> <p>No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0</p>	<p>Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT = 2,5</p> <p>Cumple con las actividades previas para la elaboración del PMDT = 0</p>	<p>Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales</p>	<p>7,0 = 100% - 6,9 = 0</p>
	<p><b>Paso 4.</b> Definición de</p>	<p>Cumple con la Guía</p>	<p>Cumple con</p>	<p>Jefe de Proyecto, Profesional experto en</p>	<p>8,0 = 100% - 7,9 = 0</p>
			<p>5,0 = 100% - 4,99 = 0</p>	<p>10</p>	<p>15</p>

	<p>la situación deseada del (los) eje(s) productivo(s) del subterritorio e identificación de brechas.</p>	<p>metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,5 No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0</p>	<p>todas las actividades previas para la elaboración del PMDT = 2,5 Cumple con las actividades previas para la elaboración del PMDT = 0</p>	<p>Fomento Productivo y Profesional de las Ciencias Sociales</p>	
<p><b>Etapas 3:</b> Definición del PMDT: Evaluación Privada y Social.</p>	<p><b>Paso 5.</b> Identificación y formulación de la cartera del nuevo plan o nuevo PMDT del subterritorio.</p>	<p>Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 1,5</p>	<p>3,0 = 100% - 2,9 = 0</p>	<p>Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo, Profesional de las Ciencias Sociales, Ingeniero Civil o Constructor Civil con experiencia en tipología PIRDT</p>	<p>5,0 = 100% - 4,99 = 0</p> <p>10</p> <p>15</p>

	<p>No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0</p>	<p>la elaboración del PMDT = 0</p>			
<p><b>Paso 6.</b> Evaluación privada de las oportunidades de negocio.</p>	<p>Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 1,5</p> <p>No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0</p>	<p>Cumple con toda las actividades previas para la elaboración del PMDT = 1,5</p> <p>No Cumple con las actividades previas para la elaboración del PMDT = 0</p>	<p>3,0 = 100% - 2,9 = 0</p>	<p>Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo, Profesional de las Ciencias Sociales, Ingeniero Civil o Constructor Civil con experiencia en tipología PIRDT</p>	<p>5,0 = 100% - 4,99 = 0</p>
<p><b>Paso 7.</b> Evaluación social de</p>	<p>Cumple con la Guía metodológica</p>	<p>Cumple con toda las actividades</p>	<p>4,0 = 100% - 3,99 = 0</p>	<p>Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo,</p>	<p>5,0 = 100% - 4,99 = 0</p>

	Cartera PMDT	para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,0 No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0	previas para la elaboración del PMDT =2,0 No Cumple con las actividades previas para la elaboración del PMDT = 0			Profesional de las Ciencias Sociales, Ingeniero Civil o Constructor Civil con experiencia en tipología PIRDT	
<b>Etap 4:</b> Matriz de Marco Lógico y Validación del PMDT	<b>Paso 8.</b> Matriz de Marco Lógico (MML) y definición de la línea base para el PMDT.	Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,5	Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT =2,5 Cumple con las	5,0 = 100% - 4,99 = 0	10	Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo, Profesional de las Ciencias Sociales, Ingeniero Civil o Constructor Civil con experiencia en tipología PIRDT, Profesional competente en formulación de "Marco Lógico".	10 = 100% - 9,99 = 0  20

		<p>No Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 0</p>	<p>actividades previas para la elaboración del PMDT = 0</p>				
<p><b>Paso 9.</b> Validación del PMDT propuesto y elaboración del documento del PMDT validado para el subterritorio.</p>	<p>Cumple con la Guía metodológica para la formulación y evaluación del plan marco de desarrollo territorial (PMDT) = 2,5</p>	<p>Cumple con todas las actividades previas para la elaboración del PMDT =2,5</p>	<p>Cumple con las actividades previas para la elaboración del PMDT = 0</p>		<p>Jefe de Proyecto, Profesional experto en Fomento Productivo, Profesional de las Ciencias Sociales, Ingeniero Civil o Constructor Civil con experiencia en tipología PIRD, Profesional competente en formulación de "Marco Lógico" .</p>	<p>10 = 100% - 9,99 = 0</p>	
			<p>Total Ideal</p>	<p>40</p>		<p>Total Ideal</p>	<p>60</p>

2. **INCORPÓRESE** a la Resolución Exenta N° 236 de fecha 06 de febrero de 2014, que aprueba las Bases Administrativas, Técnicas y Anexos de la **Licitación Pública denominada "Estudio Planes Marco de Desarrollo Territorial Valle de Azapa y Borde Costero"**, ID 30130146-0, los **"Términos Técnicos de Referencia para la formulación de los Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT)"**, conforme al siguiente tenor:

#### **PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA RURAL PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL (PIR)**

##### **"Términos Técnicos de Referencia para la formulación de los Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT)".**

Estos Términos Técnicos de Referencia normarán la licitación pública y la formulación de los Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT), que se realizarán en la Región de Arica y Parinacota.

#### **ANTECEDENTES GENERALES DEL PROGRAMA**

El Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIR) es una iniciativa de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Este nuevo instrumento de inversión regional tiene por alcance la aplicación de nuevas modalidades de gestión de proyectos y de alternativas técnicas que permitan acceder a infraestructura a comunidades rurales con diversos grados de concentración poblacional. El Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIR), se sustenta en un proceso de planificación participativa en el cual se identifican y priorizan las iniciativas de inversión en un territorio determinado, definidas y validadas participativamente por todos los actores involucrados (públicos, comunitarios y privados). La finalidad del Programa es contribuir al uso efectivo y productivo de servicios de infraestructura por comunidades rurales pobres en territorios seleccionados de las regiones insertas dentro del Programa.

El Programa está basado en la premisa que la inversión en infraestructura es una importante herramienta, puesta al servicio de las opciones de desarrollo económico de un territorio, que posibilita que éstas se expresen y se conviertan en el eje ordenador de su desarrollo.

El marco institucional actual ha privilegiado los enfoques sectoriales para evaluar y materializar inversiones en infraestructura, lográndose importantes avances en materia de extensión de coberturas de servicios de electrificación, agua potable, saneamiento, caminos y telecomunicaciones. Sin embargo, dado que el enfoque de extensión de cobertura opera sobre la base del criterio de rentabilidad por economía de escala, en la práctica se ha generado una situación de rezago de la inversión en infraestructura en zonas rurales de baja densidad poblacional (dispersas), debido a que ésta resulta ser más cara de proveer, mantener y administrar. Resulta claro entonces, que el desafío de invertir en infraestructura en zonas rurales, está intrínsecamente ligado al requisito de la sostenibilidad de la inversión que se planifica realizar. De allí que para el PIRDT, la inversión en infraestructura necesariamente va vinculada y dirigida a potenciar las apuestas de desarrollo económico definidas y consensuadas por los actores públicos-privados de un territorio. Este enfoque dará prioridad al desarrollo de comunidades rurales pobres, que por sus condiciones de aislamiento o baja concentración poblacional no han logrado un mejoramiento de sus condiciones de vida ni desarrollar su potencial para una mayor generación de ingresos.

La ejecución del Programa pretende reforzar una visión territorial del desarrollo, apoyando la conexión a nivel regional de los diversos instrumentos de planificación territorial con los instrumentos de planificación regional (EDR: Estrategia de Desarrollo Regional), local (PLADECOS: Planes de Desarrollo Comunal) y sectoriales. Este concepto incorpora la dimensión territorial en los procesos de gestión regional y local y la coordinación pública-pública y pública-privada. Este



enfoque proporciona una instancia para movilizar a una gama variada de organizaciones que representan los intereses de la iniciativa privada y la población local frente a opciones de desarrollo que signifiquen mejores ingresos y bienestar.

### Principios y Componentes del Programa

El diseño del Programa se sustenta en cinco principios esenciales:

- a) Apoyar la sostenibilidad del subterritorio (en los ámbitos económico, social y ambiental) en localidades rurales con población semiconcentrada y dispersa que tengan déficit de provisión de infraestructura.
- b) Potenciar la participación de los actores locales en la identificación de la demanda y en la toma de decisiones sobre acciones de fomento y provisión de servicios de infraestructura para el subterritorio
- c) Mejorar la articulación de la inversión en infraestructura rural al desarrollo de emprendimientos productivos en el subterritorio.
- d) Agregar valor a la inversión existente
- e) Promover la eficiencia en los modelos de planificación, suministro y gestión de los servicios de infraestructura.

El Programa consta de tres componentes:

- **Planificación Territorial Participativa** que comprende la preparación en cada territorio de intervención del Programa de un Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT).
- **Provisión de Servicios de Infraestructura:** que comprende la materialización de las inversiones en obras de infraestructura rural y su posterior operación y mantención, incluyendo la ejecución de programas de fortalecimiento de la capacidad local para la gestión de los servicios de infraestructura.

El PIR considera inversiones en infraestructura rural en los siguientes sectores y tipos de proyectos:

- ☐ Rehabilitación y construcción de sistema para la provisión de agua potable, mejoramiento de sistemas aislados de provisión de agua potable y soluciones de saneamiento particular y de alcantarillado con tratamiento de aguas servidas.
- ☐ Rehabilitación y conservación de caminos secundarios o vecinales existentes, incluyendo senderos, puentes y pasos peatonales.
- ☐ Mejoramiento de la calidad de Servicios eléctricos convencionales (para proveer servicios continuos y mejoramiento de conexiones a la red de monofásicos a trifásicos) y construcción de sistemas aislados, tales como generadores, paneles solares y energía eólica.
- ☐ Expansión de la red de acceso secundaria de telecomunicaciones y conexiones a Internet.

Las tipologías antes señaladas están contenidas en el Manual Operativo del Programa, y pueden ser modificadas en acuerdo con el Banco, de modo que una versión actualizada de ese Manual está disponible en la página WEB de Subdere ([www.subdere.cl](http://www.subdere.cl))

- **Fortalecimiento Institucional:** que consiste en introducir mejoras en la capacidad de las instituciones gubernamentales para proveer servicios de infraestructura basados en un

enfoque territorial. Comprende (1) el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las unidades ejecutoras a nivel nacional, regional y territorial para la implementación de servicios de infraestructura que respondan a los requerimientos de la demanda y aseguren una adecuada coordinación intersectorial; (2) el mejoramiento del marco institucional para la formulación de políticas públicas relacionadas con la introducción de nuevas metodologías y prácticas para la evaluación de proyectos integrados y la utilización de nuevos enfoques para la provisión de servicios de infraestructura rural; y (3) la definición e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación, incluyendo los esquemas para la disseminación de información relativa a procesos de aprendizaje y difusión de buenas prácticas.

#### OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORIA

Efectuar la formulación de los Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT), consistente en:

- identificar el (los) foco(s) de oportunidad (es) de desarrollo productivo y económico que orienta la demanda en infraestructura rural de un grupo de subterritorios<sup>1</sup>
- levantar - participativamente - las necesidades de inversión que refuerzan dichas oportunidades; y
- evaluar la rentabilidad integrada del conjunto de la inversión que define el PMDT.

#### METODOLOGIA

La metodología para el desarrollo de un PMDT forma parte íntegra de la Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación del Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT), la cual se encuentra aprobada por MIDEPLAN.

Previo a elaborar un PMDT para un subterritorio deben realizarse dos actividades a nivel de Gobierno Regional: 1) Identificación y selección de territorios y sus subterritorios y; 2) Validación técnica y política de la selección de los subterritorios. El objetivo de estas actividades es seleccionar subterritorios con verdadero potencial de desarrollo productivo, de manera de evitar que, una vez iniciada la elaboración del Plan Marco de Desarrollo Territorial, éste deba ser interrumpido por la inexistencia de potencial productivo en el subterritorio. Por ello, la responsabilidad del GORE en esta fase previa al desarrollo del PMDT es de especial relevancia.

Una vez finalizada las dos actividades antes mencionadas por el Gobierno Regional, es deber de la consultora proceder al desarrollo de las siguientes actividades, de las cuales, finalmente se obtiene como producto final el Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT), dichas actividades, al igual que sus antecesoras, forman parte de la Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación del Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT), las cuales se detallan a continuación

#### Formulación y Evaluación del Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT)

ETAPAS	PASOS
<b>Etapa 1.</b> Diagnóstico de la Situación Actual del Subterritorio.	<b>Paso 1.</b> Identificación y análisis de los ejes productivos del subterritorio y las oportunidades de negocios asociadas.  <b>Paso 2.</b> Diagnóstico del capital social e institucional.
<b>Etapa 2.</b>	<b>Paso 3.</b> Generación de una visión compartida del subterritorio.

<sup>1</sup> Subterritorios que a su vez se encuentran integrados en una unidad mayor de gestión pública denominada "territorio"

Planificación Estratégica: Visión Compartida y Situación Deseada.	<b>Paso 4.</b> Definición de la situación deseada del (los) eje(s) productivo(s) del subterritorio e identificación de brechas.
<b>Etapa 3.</b> Definición del PMDT: Evaluación Privada y Social.	<b>Paso 5.</b> Identificación y formulación de la cartera PMDT del subterritorio. <b>Paso 6.</b> Evaluación privada de las oportunidades de negocio. <b>Paso 7.</b> Evaluación social de Cartera PMDT
<b>Etapa 4.</b> Matriz de Marco Lógico y Validación del PMDT.	<b>Paso 8.</b> Matriz de Marco Lógico (MML) y definición de la línea base para el PMDT. <b>Paso 9.</b> Validación del PMDT propuesto y elaboración del documento del PMDT validado para el subterritorio.

### ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBTERRITORIO

#### PASO 1. Identificación y Análisis de los Ejes Productivos del Subterritorio y las Oportunidades de Negocios Asociadas

##### a) Objetivos

El objetivo general es identificar y analizar, en los subterritorios aprobados por el CORE, las potencialidades productivas y sus posibilidades de desarrollo.

Los objetivos específicos son:

- Diagnosticar el estado de desarrollo actual del (los) eje (s) productivo (s) en el subterritorio.
- Analizar la viabilidad de los negocios asociados al(los) eje(s) productivo(s) del subterritorio.
- Identificar el mapa de oportunidades de negocios potenciales asociados al (los) eje(s) productivo(s) del subterritorio.

##### b) Metodologías recomendadas

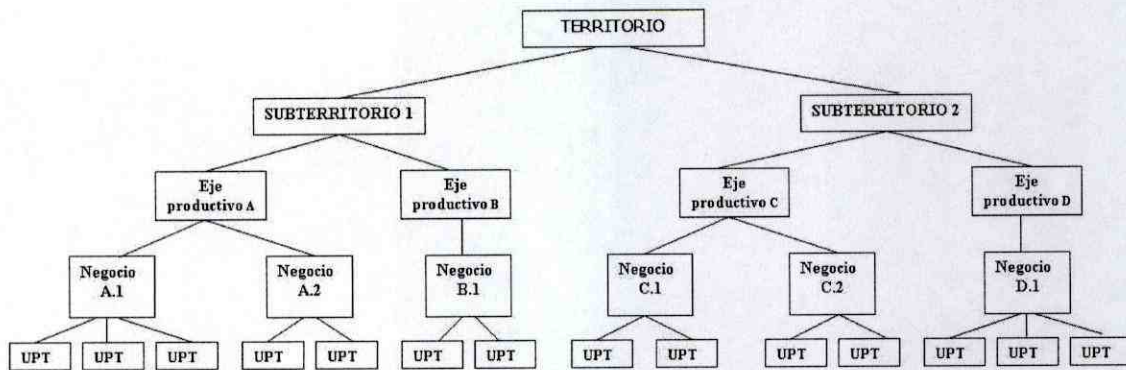
- Aplicación de encuestas para levantamiento de información primaria de la capacidad productiva de el (los) eje (s) productivo(s) del subterritorio.
- Revisión de fuentes de información secundarias relacionadas a producción y comercialización, levantada por otros programas o instituciones de fomento productivo que estén actuando en el subterritorio (Sernapesca, Sernatur, INDAP, Sercotec, Fosis, otros).
- Trabajo en equipo de expertos en desarrollo productivo para analizar los aspectos claves de la oferta y demanda de bienes y servicios, en los procesos productivos y comerciales.

### c) Desarrollo metodológico

Se requiere identificar detalladamente los actuales ejes productivos del subterritorio. Para esto se debe levantar la información relevante de la actividad productiva de cada eje del subterritorio, mediante la recopilación de información primaria y secundaria.

La recopilación de información primaria se deberá realizar mediante la aplicación de encuestas a una muestra representativa de unidades productivas presentes en el subterritorio, que permita reflejar la clasificación de estas. La información recabada permitirá identificar "unidades productivas tipo", para cada uno de los negocios de los diferentes ejes productivos.

En el esquema siguiente se muestra la relación territorio, subterritorio, eje productivo, negocio y unidad productiva tipo (UPT).



El esquema muestra un territorio que tiene dos subterritorios, con dos ejes productivos cada uno; cada eje productivo tiene negocios asociados, desarrollados por diferentes unidades productivas tipo. Por ejemplo, para el subterritorio 1 el eje productivo A podría ser el cultivo de frutillas; donde un negocio asociado podría ser el de frutillas frescas y otro el de frutillas congeladas. Cada tipo de negocio puede tener diferentes unidades productivas tipo, en función, por ejemplo, de su escala de producción.

#### Levantamiento de la Información

La encuesta para capturar la información de las unidades productivas de la muestra seleccionada debe diseñarse con módulos de preguntas respecto de los siguientes temas:

- Caracterización de los procesos productivos actuales<sup>2</sup>
- Tecnología de los procesos
- Caracterización de los insumos, productos intermedios y finales asociados al proceso
- Principales productores del subterritorio y fuera de éste
- Capacidad de producción
- Costos de producción
- Procesos de comercialización
- Mercados de destino
- Precios de venta
- Acceso a actividades de fomento (subsidios públicos y privados)

<sup>2</sup> Ver pautas de procesos tipo en Apéndice N° 1 "Tipologías de Sectores y Procesos de Producción"

## **Análisis de la Información**

En base a la información obtenida se deberá desarrollar lo siguiente:

- Describir los modelos de negocio presentes en el subterritorio, construyendo los diagramas proveedor - proceso – clientes, y a partir de ello, identificar la (s) unidad(es) productiva(s) tipo(s) asociada(s), determinando su estructura de costos y su dimensión física y económica.
- Analizar las cifras globales y valores promedios de las actividades de fomento productivo existentes en el subterritorio, de modo de tener claridad de la oferta pública y privada de apoyo a los negocios actuales y las características de quienes son o han sido beneficiarios.

## **Análisis de Viabilidad de los Negocios**

La viabilidad de los negocios del subterritorio estará dada por la dotación de los factores productivos presentes en él, como por la existencia de demanda real o potencial para la producción resultante del negocio.

Deberá analizarse los factores productivos, tanto los básicos como los avanzados. Los factores básicos comprenden los recursos naturales que se están utilizando como insumos en los procesos productivos, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Los factores avanzados son la infraestructura, los recursos humanos especializados y el soporte tecnológico.

Además, se debe evaluar las capacidades de los productores de integrar conocimiento y tecnologías que les permitan aumentar la producción y/o mejorar la calidad de los productos, evaluación que debe basarse en la información levantada en la encuesta, la que debe complementarse con entrevistas en profundidad a productores que destaquen por sus resultados y capacidad de innovación, así como a especialistas del sector provenientes de universidades o institutos de investigación de la región. Estas entrevistas deben enfocarse en obtener una opinión técnica y reconocida de la capacidad de emprendimiento de los productores del subterritorio y las posibilidades reales de innovación en los ejes productivos, en base al capital humano, físico, social e institucional existente. En definitiva, este análisis permite identificar el nivel de competitividad del subterritorio<sup>3</sup>.

El otro elemento que viabiliza el o los negocios productivos del subterritorio es la existencia de mercado para la venta del producto o servicio, por lo que se deberá analizar su demanda potencial, precios de venta, exigencias de calidad del producto, formas de comercialización, etc. Para este análisis se puede consultar información de asociaciones de productores (a nivel regional o nacional), instituciones públicas relacionadas a los negocios (por ejemplo, ODEPA, Sernapesca, Sernatur, etc.) y publicaciones especializadas, entre otros.

## **Mapa de Oportunidades de Negocios**

Una vez caracterizados los ejes productivos y sus respectivos negocios, y considerando las potencialidades existentes, se debe realizar un análisis de experto para la identificación de los negocios con mayores oportunidades de desarrollo, contemplando para ello el mejoramiento de los actuales procesos productivos que se traduzcan en mayor cantidad y/o calidad de los productos, que en definitiva se refleje en un mayor valor de la producción.

---

<sup>3</sup> Ver apéndice N° 2 "Competitividad del Subterritorio"

#### d) Productos

- Informe de diagnóstico del o los ejes productivos del subterritorio. Este informe debe referirse a los negocios de cada eje, a la identificación de sus unidades productivas tipo, caracterización de sus procesos de producción (nivel de tecnología utilizada, características de los productos, capacidad de producción, tamaño, etc.) y de comercialización (mercados, distribución, precio de venta, etc.).
- Análisis de experto basado en la información del diagnóstico que permita evaluar la viabilidad de los negocios de cada eje, en función de los factores productivos presentes en el subterritorio y la demanda potencial.
- Identificación del Mapa de Oportunidades de los negocios de cada eje productivo del subterritorio.

### Paso 2. Diagnóstico del Capital Social e Institucional

#### a) Objetivos

Determinar el capital social e institucional existente para abordar el desarrollo de las oportunidades de negocio de los ejes del subterritorio, expresado como la capacidad de la comunidad, los productores e instituciones para captar e implementar las intervenciones en pro del desarrollo productivo.

#### b) Metodologías recomendadas

- Levantamiento de información primaria para diagnosticar el capital social<sup>4</sup> e institucional<sup>5</sup> del subterritorio en base a metodologías cualitativas. Se podrán aplicar entrevistas semiestructuradas, focus groups u otros instrumentos cualitativos.
- Análisis de experto basado en la información primaria y secundaria recopilada, para determinar el potencial social e institucional asociado a cada eje del subterritorio.

#### c) Desarrollo metodológico

Mediante la aplicación de focus group u otras metodologías cualitativas, se debe diagnosticar la capacidad de la comunidad del subterritorio para organizarse, trabajar en red y asociarse en torno a la actividad productiva. Debe evaluarse el nivel de desarrollo del capital social existente y sus posibilidades de que sirva como soporte para desarrollar las oportunidades de negocio identificadas.

#### Diagnóstico del Capital Social

Para este diagnóstico se requiere levantar información sobre los siguientes aspectos:

- Nivel de asociatividad:
  - Asociaciones de productores
  - Asociaciones para la comercialización
  - Comités donde se intercambia buenas prácticas
  - Organizaciones de voluntarios y de servicio social
  - Organizaciones vecinales
- Grado de formalización de las organizaciones:
  - Protocolizado oficialmente

<sup>4</sup> Conformado por juntas de vecinos, asociaciones de productores, organizaciones comunitarias, etc.

<sup>5</sup> Conformado por instituciones sectoriales, regionales y locales.

- Presidencia elegida entre pares
- Organigrama que identifica roles y funciones
- Acciones ejecutadas en forma exitosa
- Existencia de redes internas y externas entre actores locales
  - Experiencias de negociación con otros agentes (públicos o privados)
  - Redes internas entre productores del subterritorio que optimizan los negocios específicos
  - Redes externas con productores de otros subterritorios de la misma u otra región que sean funcionales al sostenimiento y proyección de los negocios locales.

### **Diagnóstico del Capital Institucional**

En forma paralela, se debe investigar y evaluar mediante entrevistas semiestructuradas u otro instrumento cualitativo, la relación institucional sectorial – municipal a nivel subterritorial, que permita apoyar el desarrollo de las potencialidades de cada eje productivo. En especial se debe identificar si ya existen mesas de trabajo en el subterritorio<sup>6</sup> y evaluar su grado de institucionalización.

Para identificar y evaluar el grado de articulación público - privado existente en el subterritorio en torno a los ejes productivos identificados, se requiere levantar información sobre los siguientes aspectos:

- Existencia de una institucionalidad de toma de decisiones estratégicas que da respaldo político a una gestión territorializada de la inversión pública. Identificar los actores que participan en esta institucionalidad que pueden ser representantes de:
  - Sector público (sectorial, regional y local).
  - Sector productivo (empresas pequeñas, medianas y grandes).
  - Comunidades.
- Grado de formalización del funcionamiento de la institucionalidad:
  - Protocolizado oficialmente.
  - Presidencia elegida entre pares.
  - Organigrama que identifica roles y funciones.
  - Programas en ejecución formulados con indicadores de metas.
- Existencia de diseños institucionales (planes, programas, proyectos, acciones) que aplican modalidad de gestión territorial:
  - conocidos.
  - compartidos.
  - con antigüedad.
  - vigentes.
  - que cuentan con asignación de recursos programados.
- Presencia de programas públicos en ejecución o prontos a operar, vinculados a los ejes productivos definidos para el subterritorio:
  - Número de programas.
  - Áreas que abordan (asistencia técnica, crédito, capital de operación, infraestructura productiva, etc.).
  - Pertinencia (alta – mediana - baja).
  - Antigüedad de cada programa.
- Existencia de equipos técnicos en la institucionalidad pública y de gobierno local, que cuenten con:

<sup>6</sup> Algunos subterritorios tienen mesas de trabajo constituidas por programas que se encuentran en ejecución en las localidades, un ejemplo de ello es ChileEmprende, la cual está conformada por actores privados y públicos de los subterritorios.

- Conocimiento y capacidades técnicas para gestionar las líneas de trabajo definidas en planes, proyectos y líneas de acción territorial.
- Atribuciones para coordinar a otras contrapartes respecto de planes, acciones, recursos, relacionados con los ejes productivos territoriales.

#### **d) Productos**

- Con la información recopilada en los pasos 1 y 2 se elaborará el Informe de Competitividad del subterritorio, que indique en forma realista si los factores productivos, la demanda potencial y el capital social e institucional existentes permiten desarrollar las oportunidades de negocio identificadas.

## **ETAPA 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: VISIÓN COMPARTIDA Y SITUACIÓN DESEADA**

### **Paso 3. Generación de una Visión Compartida del Subterritorio**

#### **a) Objetivo**

- Generar una visión compartida de desarrollo productivo para el subterritorio, en forma participativa, entendida como la definición de la orientación y objetivos productivos de largo plazo.
- Seleccionar las oportunidades de negocios a desarrollar, definiendo su sello<sup>7</sup> de desarrollo.

#### **b) Metodologías recomendadas**

- Enfoque de Planificación Estratégica<sup>8</sup>
- Suscripción de compromisos

#### **c) Desarrollo metodológico**

El equipo técnico del GORE, con el apoyo de los Municipios del subterritorio, tienen la responsabilidad de realizar talleres de planificación estratégica con el objeto de consensuar la visión compartida sobre los ejes a potenciar y su visión de desarrollo en el largo plazo, convocando la participación de actores institucionales

(Públicos y privados) y líderes de las organizaciones civiles y productivas del subterritorio.

El consultor contratado para el desarrollo del PMDT deberá agendar esta actividad, preparar la metodología de desarrollo de ella y el material para utilizar en los talleres, así como participar en ellos cuando se le solicite.

Las actividades principales de estos talleres, las que no necesariamente son secuenciales y algunas de ellas pueden ser desarrolladas en forma iterativa, son las siguientes:

- Entregar a la comunidad la información recopilada y analizada en los pasos 1 y 2, presentando las oportunidades de negocio identificadas en el subterritorio, y las necesidades de recursos naturales, tecnología, capital social e institucional que se requieren para el desarrollo productivo.

<sup>7</sup> Entendido como la característica identificadora de la actividad productiva del subterritorio. Por ejemplo, "Desarrollo productivo ecológico", "Desarrollo Productivo con Integración de Etnias", etc.

<sup>8</sup> Ver Apéndice N° 3 "Enfoque de Planificación Estratégica".



- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del subterritorio y su entorno, aplicando instrumentos como el análisis FODA.
- Definir la visión compartida del subterritorio, la que debe dar origen a la elaboración del plan de desarrollo productivo propiamente tal. Esta visión compartida debe trascender la temporalidad de los ciclos políticos, por medio de la institucionalidad territorial fortalecida. La visión compartida debe ser compatible con las otras estrategias de desarrollo (PLADECOS, Estrategia de Desarrollo Regional, otras).
- Seleccionar los negocios a desarrollar, a partir de la visión compartida y del mapa de oportunidades.
- Constituir el Núcleo Gestor del subterritorio, el cual estará conformado por representantes de las organizaciones productivas, representantes del municipio, de otros servicios públicos y de la red social del subterritorio. Todo lo anterior se formaliza en un documento de constitución del Núcleo Gestor.
- Suscripción de compromisos de los actores que participan en la (s) mesa (s) de trabajo del subterritorio y Núcleo Gestor, en torno a una Visión Compartida de desarrollo productivo del subterritorio basada en los ejes productivos y las oportunidades de negocio a desarrollar. Estos compromisos permiten asegurar la gestión del PMDT y la ejecución de su cartera.

#### **Funciones del Núcleo Gestor**

Las funciones del Núcleo Gestor se asocian al desarrollo y gestión del PMDT, siendo éstas concretamente: asistir a las instancias territoriales de validación y/o aprobación que se solicitan en el marco de la elaboración del PMDT; asistir a las jornadas de fortalecimiento que se incluyeran en el plan de trabajo del Núcleo Gestor; gestionar la ejecución coordinada de todas las componentes de la cartera del PMDT y hacer seguimiento de los compromisos privados y públicos aprobados en el PMDT.

Del trabajo de los talleres debe surgir un acuerdo de todos los actores territoriales que defina un Plan de Trabajo del Núcleo Gestor, modo de operación y modalidad de coordinación con la (s) mesa (s) de trabajo subterritorial durante la ejecución de todas las componentes de la cartera del PMDT.

En este paso metodológico la empresa consultora contratada para la elaboración del PMDT deberá evaluar la capacidad del Núcleo Gestor para el cumplimiento de las funciones encomendadas y, de ser necesario, un Plan de Fortalecimiento que sea posible de financiar a través de la institucionalidad existente.

#### **d) Producto**

- Documento que defina la visión compartida de desarrollo productivo del subterritorio y las oportunidades de negocios a desarrollar.
- Documentos de Acuerdo y Pactos Territoriales entre la Autoridad, la Sociedad Civil y los productores.<sup>9</sup>
- Plan de trabajo del Núcleo Gestor
- Plan de fortalecimiento de capacidades del Núcleo Gestor

---

<sup>9</sup> El documento de acuerdo es un pacto que se debe firmar al menos por los integrantes de la mesa de trabajo del subterritorio y los participantes del núcleo gestor. Parte del documento del acuerdo es el acta firmada por todos los participantes del taller de planificación estratégica.

#### **Paso 4. Definición de la Situación Deseada del(los) Negocios(s) Productivos Seleccionados para el Subterritoio e Identificación de Brechas**

##### **a) Objetivos**

- Definir una situación deseada para los negocios productivos seleccionados, que se derive de un mejoramiento de los actuales procesos productivos y de comercialización.
- Identificar las brechas existentes para alcanzar la situación deseada, en relación a infraestructura, recursos humanos capacitados, tecnología, capacidad institucional, entre otras.

##### **b) Metodologías recomendadas**

- Análisis de nuevos modelos de negocios para las unidades productivas tipo del subterritoio
- Análisis de entorno y construcción de escenarios futuros<sup>10</sup>
- Enfoque de Planificación estratégica<sup>11</sup>
- Análisis FODA y PEST de las unidades productivas tipo<sup>12</sup>.
- Suscripción de compromisos

El equipo técnico del GORE y el Núcleo Gestor son los responsables de la aplicación de estas metodologías a través de seminarios, talleres o reuniones, convocando la participación de los líderes de las organizaciones productivas, agencias públicas presentes en el subterritoio y los integrantes de la mesa de trabajo del subterritoio.

El consultor contratado para el desarrollo del PMDT debe agendar estas actividades, así como también preparar la metodología y el material para el desarrollo de los talleres y participar en ellos cuando se le solicite.

##### **c) Desarrollo metodológico**

Utilizando la metodología de matriz FODA y PEST, se deberán identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las unidades productivas tipo y su entorno, que influyen en el desarrollo de los negocios seleccionados.

A partir de la información generada en los análisis FODA y PEST se deberán realizar talleres de trabajo con los actores relevantes para definir la situación deseada de los negocios seleccionados, de manera de definir lo siguiente:

- Bien o servicio a producir
- Escala de producción
- Tamaño de las unidades productivas
- Proceso de producción
- Tecnología requerida
- Nivel de calidad del proceso y producto
- Mercados a atender: demanda relevante, ubicación de la demanda (local, regional, nacional o internacional)

<sup>10</sup> Se recomienda la revisión de los documentos "Análisis Prospectivo, Cuatro Casos de Estudios Regionales", Serie de Cuadernos Regionales, MIDEPLAN, 2003; "La Construcción de Escenarios: Herramienta de la Gerencia Social", Isabel Licha, junio 2000; "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica", Michel Godet, 2000.

<sup>11</sup> Ver punto 3 de Apéndice N° 3 "Enfoque de Planificación Estratégica".

<sup>12</sup> Ver Apéndice N° 4 "Métodos FODA y PEST".

- Formas de comercialización
- Proyección de crecimiento

Estas definiciones permitirán dar respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

- ¿Qué producir?
- ¿Cómo producir y comercializar?
- ¿Con quienes producir?
- ¿Para quién? Mercado Local, regional, nacional o internacional.

Comparando la situación actual con la situación deseada, se identifican las restricciones de cada eje productivo que obstaculizan el desarrollo de las oportunidades de negocio seleccionadas, en relación a:

- Restricciones de infraestructura en el subterritorio y su entorno
- Restricciones de las unidades productivas en términos de tecnología, personal capacitado, capacidades de comercialización, recursos financieros.
- Déficit de capital humano e institucional del subterritorio

Además, se debe considerar la normativa ambiental y posibles restricciones a determinados procesos productivos o exigencias de medidas de mitigación que deben tenerse en consideración.

#### **d) Productos**

- Diagrama del modelo Proveedor-Proceso-Cliente (modelo de negocio) de cada unidad productiva tipo para la situación deseada.
- Diagrama del proceso productivo de las unidades productivas tipo de cada negocio, para la situación deseada.
- Brechas o restricciones para lograr la situación deseada, en términos de infraestructura, recursos humanos capacitados, tecnología, institucionalidad, recursos financieros, entre otras.
- Informe competitividad en la situación deseada.

### **ETAPA 3. DEFINICIÓN DE LA CARTERA PMDT, EVALUACIÓN PRIVADA Y SOCIAL**

#### **Paso 5. Identificación de la Cartera Preliminar PMDT del Subterritorio**

##### **a) Objetivos**

- Identificar la situación base proyectada, considerando la inversión en infraestructura en ejecución o en vías de ejecutarse; y la existencia y operación de instrumentos de fomento asociados a los ejes productivos del subterritorio.
- Identificar la cartera preliminar de proyectos e iniciativas que permitan cubrir las brechas del subterritorio para lograr la situación deseada.

## **b) Metodologías recomendadas**

- Recopilación, sistematización y análisis de la información de iniciativas de inversión e instrumentos de fomento productivo disponible en los Servicios Públicos Regionales y Municipios y Banco Integrado de Proyectos (BIP).
- Identificación de inversiones adicionales necesarias para cubrir brechas (infraestructura PIRDT, infraestructura no PIRDT y inversión en fomento productivo y fortalecimiento de capital social e institucional).

## **c) Desarrollo metodológico**

### **Identificación Situación Base Optimizada**

Se deberá identificar la cartera de proyectos y programas sectoriales que se están ejecutando o que cuentan con presupuesto aprobado para ser ejecutados. Del mismo modo, se debe identificar las acciones de fomento productivo y subsidios existentes a que pueden acceder las unidades productivas del subteritorio. Si existen deficiencias que no pueden ser superadas con la oferta actual de fomento productivo, se debe señalar los ajustes que se requerirían en los instrumentos actuales para superar dichas restricciones. El escenario que considera estas intervenciones constituye la "situación sin proyecto o situación base". Una vez sistematizada la información de las distintas intervenciones se debe analizar la coherencia entre estas inversiones y subsidios con las brechas identificadas en el paso 4.

La primera alternativa a analizar para disminuir las brechas que persisten en la situación base consiste en adoptar medidas de optimización (inversiones marginales o medidas de gestión), lo que conformará la "situación base optimizada".

### **Versión Preliminar Cartera PMDT**

Posteriormente, se deberá levantar la versión preliminar de la "cartera PMDT", constituida por las inversiones e intervenciones necesarias para cubrir las brechas que no son superadas por las acciones de la situación base optimizada. La ejecución de la cartera PMDT constituye la "situación con proyecto".

En el conjunto de iniciativas que componen la cartera preliminar del PMDT, existirán aquellas que resultan ser imprescindibles para lograr el objetivo de desarrollo productivo. Adicionalmente, podrán existir otras iniciativas que son potenciadoras, cuya ejecución contribuye a dar mayor valor a la producción. En la etapa de evaluación se deberá identificar la verdadera contribución de las acciones potenciadoras de desarrollo a fin de evitar inversiones cuya contribución neta sea negativa.

Para una mejor identificación de las iniciativas de la cartera preliminar del PMDT se debe establecer claramente la relación de cada proyecto, programa y/o acción de fomento con el proceso productivo y/o de comercialización de las unidades productivas del negocio a desarrollar, específicamente, sus efectos en los costos o ingresos.

Para orientar el análisis de la relación causa - efecto entre inversiones del entorno y los beneficios y costos de los negocios, se propone utilizar la pauta presentada en el cuadro siguiente.

Tipo de inversión	Posibles efectos en ingresos	Posibles efectos en costos
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor precio por mejor calidad del producto</li> <li>• Mayor cantidad vendida por disminución de pérdidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de costos de transporte</li> </ul>
Disponibilidad de agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor precio por mejor calidad del producto</li> <li>• Mayor cantidad producida por acceso a nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta costo por pago de tarifa de agua de calidad</li> </ul>
Disponibilidad continua de energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de cantidad producida con tecnología actual</li> <li>• Aumento de cantidad producida por incorporación de nueva tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentan costos por pago de tarifa de energía</li> </ul>
Disponibilidad de telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad producida por acceso a nuevos mercados</li> <li>• Mayor cantidad producida por mejoras en gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en equipamiento y capacitación</li> <li>• Aumentan costos de RRHH</li> </ul>
Disposición de aguas servidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor precio por mejor calidad del producto</li> <li>• Mayor cantidad producida por acceso a nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentan costos por pago de tarifa de saneamiento</li> </ul>

Para este análisis el consultor debe tener presente el importante rol de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el desarrollo de los negocios, tanto en sus procesos de producción directos como en la gestión, por cuanto establecen ventajas competitivas a la hora de comercializar y realizar transferencias de conocimiento y tecnología.

Tanto el tamaño como las características técnicas de las distintas iniciativas de inversión deben responder a las necesidades de los negocios a desarrollar en el subterritorio, aspecto que debe ser determinado por opinión técnica experta. Cuando exista más de una alternativa técnica que entregue el mismo o similar nivel de servicio, se deberá elegir aquella que resulte con menor indicador costo – eficiencia (Valor Actual de Costos o Costo Anual Equivalente). Las alternativas seleccionadas mediante este proceso, constituirán la cartera preliminar del PMDT a ser evaluada en los pasos siguientes.

Para cada iniciativa de la cartera preliminar se deberá verificar que podrá cumplir con los requisitos técnicos y legales establecidos en el Manual de Normas, Instrucciones y Procedimientos (NIP), en caso que finalmente postule a financiamiento a través del SNI. Esto permitirá descartar a priori aquellas iniciativas que no podrán ser llevadas a cabo por consideraciones técnicas y/o legales.

#### **d) Productos**

- Listado de inversiones de fomento productivo, de infraestructura y fortalecimiento de capital social e institucional:
  - En ejecución o con financiamiento para ser ejecutado (situación base).
  - Para cubrir las brechas entre la situación base y la deseada de los negocios a desarrollar.
- Análisis de aporte de las iniciativas de la cartera preliminar del PMDT al logro de la situación deseada.

### **Paso 6. Evaluación Privada de las Oportunidades de Negocio**

#### **a) Objetivos**

- Determinar, a través del cálculo de la rentabilidad privada de cada uno de los negocios propuestos, si los productores del subterritorio desarrollarán las oportunidades de negocios en la situación que se ejecuta la cartera PMDT.
- Determinar el aumento de ingreso de los productores respecto de la situación base.

#### **b) Metodologías recomendadas**

- Evaluación privada de cada una de las unidades productivas tipo, representativas de cada uno de los negocios seleccionados a desarrollar en el subterritorio, tanto para la situación base como para la situación con proyecto.
- Para aquellas unidades productivas que no resulte rentable desarrollar sus negocios, se debe considerar mecanismos para alcanzar economías de escala, tales como formación de cooperativas o asociación de productores, que les permitan, por ejemplo, contar con recintos comunes de procesamiento y/o acopio, comprar materia prima en forma conjunta, etc.
- Se debe utilizar un periodo de evaluación de 8 a 10 años, dependiendo del tipo de negocio. Si el consultor propone otro período de evaluación debe justificarlo.
- Definir escenarios para sensibilizar los resultados.

#### **c) Desarrollo metodológico**

En la evaluación privada, los beneficios o ingresos anuales provienen de la venta de los productos o servicios generados por las unidades productivas del subterritorio, en tanto, los principales costos o egresos corresponden a la compra de insumos y pago de factores necesarios para dicha producción.

Esta evaluación sólo considera los costos e inversiones que deben asumir los productores, por tanto, no incluye los costos financiados por otros agentes, como son las inversiones públicas. La inclusión de valores residuales de la inversión al término del periodo de evaluación debe justificarse en función de las características del negocio.

La evaluación privada deberá realizarse al proyecto puro, es decir, no se incluye el flujo derivado del financiamiento (obtención de créditos y cuotas de amortización).

Se debe construir al menos dos escenarios futuros para cada negocio a desarrollar, conservador y optimista, en función del comportamiento de las variables relevantes para la evaluación privada tales como cantidad vendida y precio; siempre considerando que se ejecuta la cartera PMDT

### **Estimación de los Flujos Privados**

Los flujos privados estarán compuestos por:

a) Inversión: entre las inversiones privadas relevantes se encuentran: terreno, equipos, obras civiles, instalaciones, capital de trabajo, derechos, patentes.<sup>13</sup> Deberán considerarse reinversiones que sean necesarias dentro del periodo de reevaluación (por ejemplo, equipos).

b) Ingresos anuales por venta: para construir estos flujos, para cada unidad productiva tipo, se debe determinar:

- la cantidad y calidad del producto a vender
  - el precio de venta del producto (que dependerá de la calidad)
- En el análisis de la viabilidad de los negocios, como también en la definición de la situación deseada, se obtuvo información base sobre los niveles de producción y los mercados de interés, que servirá para la construcción de los flujos de ingresos.

c) Costos anuales de operación: para construir estos flujos, para cada unidad productiva tipo, se debe determinar:

- la cantidad de mano de obra, materias primas y otros factores de producción.
- el valor de cada uno de los factores productivos.
- otros costos de producción, por ejemplo, eliminación de desechos.
- el costo de mantención de instalaciones y equipos productivos
- otros costos no asociados al proceso de producción: gastos de administración, publicidad, etc.

d) Valor residual: corresponde al valor económico que tienen las inversiones al final del horizonte de evaluación.

e) Impuestos: deberá incluirse como flujo el impuesto a la renta correspondiente según lo indicado por el Servicio de Impuestos Internos. En cuanto al IVA, cabe señalar que este impuesto no debe incluirse ni en los flujos de ingresos ni en costos.

Los flujos deberán ser proyectados en el horizonte de evaluación, para cada uno de los escenarios definidos. Cabe señalar que los flujos deben expresarse en moneda de un mismo año (generalmente del año base), es decir, no se consideran los efectos de la inflación.

### **Cálculo de Indicadores**

Se deben calcular los indicadores Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), utilizando la tasa de descuento privada relevante, esto es, cada proyecto debe ser evaluado según el costo de oportunidad del capital invertido<sup>14</sup>.

Los indicadores deben ser calculados para cada uno de los escenarios definidos (al menos conservador y optimista).

<sup>13</sup> Ver apéndice 1 que orienta sobre las especificidades de las inversiones privadas según tipo de negocio.

<sup>14</sup> Éste dependerá de las alternativas de inversión del productor, las que pueden ser desde el uso de los recursos en otra actividad productiva hasta su colocación en el mercado financiero.

Para aquellas unidades productivas para las que no resulte rentable desarrollar sus negocios, se debe considerar el escenario en que ellas actúen de manera asociativa, de manera de aprovechar economías de escala que mejoren sus beneficios o disminuyan sus costos. En este caso, se deberá reevaluar la conveniencia de desarrollar sus negocios bajo el mismo método indicado anteriormente, incorporando los flujos provenientes de esta asociación.

#### **d) Productos**

- Informe de evaluación privada para las unidades productivas tipo de las oportunidades de negocio a desarrollar, conteniendo:
  - Indicadores de rentabilidad privada (VAN, TIR)
  - Identificación de las unidades productivas para las cuales el desarrollo de los negocios es rentable.
  - Propuesta de fortalecimiento para aquellas unidades productivas para las que no resulta conveniente desarrollar los negocios.
  - Identificación de beneficios intangibles para los productores.
- Planilla electrónica para evaluar distintos escenarios respecto a variables relacionadas con las siguientes situaciones:
  - Situación base
  - Situación con proyecto
  - ajustes de plazos
  - escenarios (optimista, pesimistas, otro)
  - cambios en la demanda y en la oferta
  - cambios en los costos de producción
  - etc.
- Estimación del aumento del nivel de ingreso neto anual de los productores del subterritoio, para cada escenario.

### **Paso 7. Evaluación Social de la Cartera PMDT**

#### **a) Objetivos**

- Establecer la cartera PMDT socialmente óptima para el subterritoio.
- Determinar la contribución de las distintas iniciativas consideradas en la cartera PMDT, al desarrollo productivo y social del subterritoio.
- Programar el desarrollo y ejecución de la cartera PMDT definitiva.

#### **b) Metodologías recomendadas**

Se debe utilizar el enfoque beneficio costo de la evaluación social de proyectos, que consiste en cuantificar y valorar los costos y beneficios generados por un proyecto a la sociedad en su conjunto.

Los flujos sociales se componen de:

- Inversión valorada a precios sociales<sup>15</sup>
- Los beneficios y costos sociales directos.
- Los beneficios y costos sociales indirectos
- Las externalidades e intangibles.

---

<sup>15</sup> Ver precios sociales vigentes en <http://sni.mideplan.cl>



La **inversión** a considerar en la evaluación social comprende todas las iniciativas de inversión que conforman la cartera PMDT, tanto privadas como públicas, expresadas en valores sociales. Entre ellas se pueden identificar: infraestructura pública (caminos, puentes, obras de riego, red eléctrica, red de agua potable y alcantarillado, etc.); acciones de fomento productivo (capacitación a los productores, transferencia tecnológica, difusión, etc.); y las inversiones privadas en maquinarias, equipos, instalaciones productivas, etc.

Los **beneficios sociales directos** corresponden al mayor valor de la producción en el subterritorio, calculado a través de la cuantificación de los ingresos por venta de productos, agregado para todas las unidades productivas.

Los **costos sociales directos** corresponden al valor de los recursos utilizados en la producción, entre ellos, insumos, mano de obra y gastos generales. Estos valores deben ser expresados en precios sociales.

La ejecución de la cartera PMDT puede provocar **externalidades** positivas derivadas de un mayor consumo de servicios básicos por parte de las familias del subterritorio, dada la posibilidad de conectarse a la infraestructura contemplada por el PMDT.

Asimismo, la ejecución de la cartera PMDT también puede provocar **externalidades** negativas, derivadas del proceso de producción, por ejemplo, contaminación ambiental (aguas, aire, suelo), contaminación acústica, otros.

Los **beneficios y costos sociales intangibles** se definen como aquellos beneficios y costos a los que no es posible asignar un valor monetario, por ejemplo, posibles efectos redistributivos de ingreso, efecto sobre el paisaje, efectos sobre la distribución geográfica de la población, geopolíticos o de movilidad social. Si bien estos efectos no se pueden valorar monetariamente, deben considerarse cualitativamente en el informe de evaluación, para tener presente los efectos que la implementación del proyecto pueda tener sobre el bienestar de la comunidad.

### c) Desarrollo metodológico

Como se señaló en el paso 5, la cartera preliminar del PMDT puede incluir tanto iniciativas imprescindibles como potenciadoras para el desarrollo productivo del subterritorio.

En la evaluación social se deberá evaluar en primer lugar toda la cartera preliminar del PMDT. Posteriormente, se deberá identificar la contribución de los proyectos potenciadores, de manera de evitar la inclusión de iniciativas cuyos costos superen los beneficios que entregan. Este proceso permitirá determinar la cartera definitiva del PMDT.

Dentro de los costos de inversión, además de los asumidos por los productores, deberá incluirse los correspondientes a infraestructura y fomento productivo. Los flujos de las inversiones deberán ser incluidos en el año señalado en el cronograma preliminar de ejecución de cartera entregado por el PMDT.

### Estimación de los Flujos Sociales

Los flujos de costos y beneficios sociales se deben construir para los mismos escenarios contemplados en la evaluación privada.

En general, la construcción de flujos de la evaluación social tendrá la siguiente secuencia:

- **Cálculo de la Inversión:** se deberá incluir las inversiones totales, tanto públicas (infraestructura y acciones de fomento productivo) como privadas (las propias de los productores). Para ello, a partir de los valores de mercado de la inversión, deberán realizarse las siguientes correcciones:

Costos de Inversión	Ajuste
Maquinarias, equipos y materiales nacionales	Descontar IVA y otros impuestos
Maquinarias, equipos y materiales transables	Descontar IVA, arancel y otros impuestos; aplicar el factor de corrección de la divisa
Sueldos y salarios	Aplicar el factor de corrección de la mano de obra, para cada nivel de calificación (calificada, semi calificada, no calificada)

- Cálculo de beneficios sociales directos: corresponde al aumento del valor de la producción total en el subterritorio. Se calcula a partir del flujo de ingresos por ventas para todas las unidades productivas (calculados en la evaluación privada), cuya suma permitirá obtener el total de ingresos de los negocios a desarrollar en el subterritorio. En caso que los productos valorados sean bienes transables se deberá aplicar el factor de corrección de la divisa determinado por MIDEPLAN.
- Cálculo costos sociales directos: corresponde a los costos de operación totales de todas las unidades productivas del subterritorio, valorados a precios sociales. Para ello, a partir de los valores de mercado de los costos de operación deberán realizarse las siguientes correcciones:

Costos de Operación	Ajuste
Insumos nacionales	Descontar IVA y otros impuestos;
Insumos transables	Descontar IVA, arancel y otros impuestos; aplicar el factor de corrección de la divisa
Sueldos y salarios	Aplicar el factor de corrección de la mano de obra, para cada nivel de calificación (calificada, semi calificada, no calificada).

- Costos de operación y mantención de la infraestructura pública y los costos de administración de los programas de fomento productivo, expresados en valores sociales.
- Externalidades positivas a viviendas del subterritorio: corresponden a los beneficios que percibirá la población no considerada como beneficiaria directa de la cartera PMDT, al poder conectarse a servicios básicos, tener acceso a mejores caminos, etc. Se recomienda que sólo se haga el esfuerzo de estimar su valor si es que la rentabilidad social sin estas externalidades es muy cercana a cero.

#### Cálculo de Indicadores

A partir de los flujos sociales se deberá calcular los indicadores VAN y TIR, utilizando la tasa social de descuento publicada por MIDEPLAN y considerando el mismo horizonte de evaluación utilizado en la evaluación privada.

Adicionalmente, en esta evaluación se deberá realizar un análisis de sensibilidad respecto del costo de inversión de las iniciativas públicas contempladas en la cartera del PMDT.

#### **Optimización de la Cartera PMDT**

Posteriormente, se deberá identificar la contribución de los proyectos potenciadores al VAN social de la cartera PMDT. Para ello, se realiza nuevamente el cálculo del VAN social, excluyendo de la cartera preliminar del PMDT, por separado, cada uno de estos proyectos. En aquellos casos donde el nuevo VAN social resulte igual o mayor que el de la cartera preliminar, significa que el proyecto potenciador no aporta al desarrollo productivo, por lo tanto, no debe ejecutarse.

Dado que los beneficios sociales se estiman a partir de los ingresos y costos de producción privados, este proceso de optimización requiere también de una reevaluación privada, la que debería afectarse por la exclusión del proyecto potenciador.

A través de este proceso se determina la cartera definitiva del PMDT.

#### **Recomendaciones sobre la Ejecución de la Cartera PMDT**

Una vez concluido el proceso de optimización, los posibles resultados de las evaluaciones privada y social y las recomendaciones asociadas son las siguientes:

<b>VAN Privado (productor)</b>	<b>VAN Social (cartera PMDT)</b>	<b>Calificación</b>
Mayor que cero	Mayor que cero	Favorable
Mayor que cero	Menor que cero	Se sugiere una profundización en estudio de las externalidades asociadas.
Menor que cero	Mayor que cero	Analizar conveniencia de mayores incentivos al productor para desarrollar los negocios
Menor que cero	Menor que cero	No Favorable

## **Cartera definitiva del PMDT**

En caso que la cartera PMDT obtenga una calificación favorable, se deberá realizar una descripción de cada iniciativa de la cartera definitiva del PMDT, presentando los antecedentes a nivel de perfil que permitan postular la iniciativa a la etapa de diseño. Se deberá presentar, al menos, los siguientes antecedentes:

- Términos de Referencia para licitar estudio de diseño
- Costo estimado del estudio de diseño y cronograma de su ejecución
- Presupuesto preliminar del proyecto, según partida de obra
- Análisis preliminar de dimensionamiento de las obras
- Croquis de los proyectos y de sus áreas de influencia, individualizando a los potenciales beneficiarios
- identificación de terrenos, servidumbres de paso y derechos de agua requeridos y factibilidad de obtenerlos;
- factibilidad de descarga de las aguas servidas tratadas (para proyectos de saneamiento)
- cálculo preliminar del subsidio requerido por la empresa eléctrica (para proyectos de extensión de red eléctrica)

Junto con lo anterior, se deberá elaborar el cronograma de desarrollo de la cartera PMDT compatible con la proyección del aumento de la producción esperada en el subterritoio, estableciendo además la ruta crítica para el desarrollo de las inversiones. Esta programación debe considerar la correcta coordinación entre las acciones de fomento productivo, de fortalecimiento del capital social e institucional y el resto de las inversiones.

En este, caso el ciclo de inversión del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) es determinante en la planificación, por cuanto cada sector tiene requisitos particulares para realizar los estudios de diseños y la ejecución de su inversión.

Adicionalmente, se deben identificar las distintas fuentes de financiamiento involucradas en la cartera PMDT y proponer las acciones de coordinación de la gestión pública para que la ejecución presupuestaria permita cubrir óptimamente las brechas y deficiencias que aseguren el logro de la situación deseada del subterritoio.

### **d) Productos**

- Informe que contenga resultados de la evaluación social:
  - indicadores de rentabilidad social.
  - Externalidades y efectos intangibles no cuantificados.
  - Recomendaciones sobre la ejecución de la cartera.
- Cartera definitiva del PMDT
- Cronograma de ejecución cartera definitiva del PMDT.

## **ETAPA 4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO Y VALIDACIÓN DEL PMDT**

### **Paso 8. Matriz de Marco Lógico y Definición de la Línea Base para el PMDT**

#### **a) Objetivos**

- Disponer de un diseño lógico del PMDT, que grafique la relación de la cartera PMDT a ejecutar con el desarrollo productivo esperado para el subterritoio.
- Definir los indicadores que permitan establecer la línea base de la actividad productiva del subterritoio y monitorear los efectos esperados de la cartera PMDT.

## b) Metodología Propuesta

- Metodología Matriz de Marco Lógico<sup>16</sup>.

## c) Desarrollo metodológico

La formulación de la matriz permitirá visualizar el aporte de las iniciativas de la cartera al desarrollo de las oportunidades de negocios de acuerdo a lo definido en la situación deseada.

Se deberá formular la matriz de marco lógico para la cartera definitiva del PMDT identificada para el subterritoio, que contenga la definición de los objetivos a nivel de fin, propósito y componentes.

El desarrollo de las oportunidades de negocios de la situación deseada, representará el propósito de la matriz de marco lógico y el fin deberá referirse al objetivo productivo de la estrategia local y regional al cual aporte el propósito del PMDT propuesto. Los componentes serán cada una de las iniciativas que integran la cartera PMDT.

A continuación se deberá agregar las actividades, la columna de indicadores de los objetivos definidos, la columna de medios de verificación y la columna de supuestos.

Respecto de las actividades, éstas deberán ser descritas en términos genéricos, por ejemplo, para la construcción de una obra de infraestructura se deberá identificar las actividades de licitación y elaboración de la etapa de diseño, licitación y ejecución de obras; si se trata de acciones de fomento, las actividades podrían referirse a participación ciudadana, contratación de especialistas, cursos de capacitación, etc.

Respecto de los indicadores, para cada uno de ellos se deberá señalar lo siguiente:

- Nivel de objetivos a que corresponde.
- Nombre del indicador y su fórmula de cálculo.
- Frecuencia con la cual será medido.
- Nivel de desagregación (nacional, municipal, local, etc.).
- Unidad de medida.
- Año de la línea base.
- Valor del indicador en la línea base.

Particularmente, los indicadores al nivel de componentes deberán entregar información sobre la ejecución de la cartera del PMDT. En tanto, los indicadores a nivel de propósito, deben referirse a la situación productiva del subterritoio.

El establecimiento de la línea de base consiste en estimar los indicadores en la situación sin proyecto. Al comparar los indicadores a nivel de propósito del año de línea base con el valor de éstos en años posteriores a la ejecución de la cartera PMDT, es posible determinar los efectos de las intervenciones en el desarrollo productivo y en qué medida se ha alcanzado la situación deseada para el subterritoio.

Los medios de verificación corresponden a la fuente de información que permitirá estimar el valor de los indicadores. Pueden ser estadísticas, inspección visual, encuestas, informes de auditoría y registros contables, material publicado, entre otros. Se debe verificar y comprobar que las fuentes de información están o estarán disponibles; o bien, de no existir se debe incluir en la gestión del PMDT actividades orientadas a recoger la información necesaria. La identificación de los medios de verificación debe ir acompañada de la siguiente información:

---

<sup>16</sup> Referencias sobre la Metodología de Matriz de Marco Lógico se pueden encontrar en sitios web de Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL; Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

- Nombre de la fuente de información a emplear, institución responsable de su levantamiento y forma de publicación.
- El método que se aplicará para la recopilación de la información.
- La frecuencia de la recopilación

Los supuestos deben identificar los acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del PMDT, los cuales están fuera del control del Núcleo Gestor. Los supuestos se expresan en términos positivos y deben ser lo suficientemente precisos para poder ser monitoreados, con el fin de identificar las acciones apropiadas para aumentar su probabilidad de ocurrencia. En términos generales, los supuestos se asocian a riesgos que pueden hacer fracasar el objetivo de desarrollo productivo, entre éstos, se cuentan los riesgos ambientales, financieros, institucionales, climatológicos, sociales u otros.

Para verificar la correcta formulación de la Matriz Marco Lógico se debe realizar un análisis de coherencia vertical de los distintos niveles de objetivos y la coherencia horizontal de cada nivel de objetivo con los indicadores y supuestos correspondientes.

#### **d) Productos**

- Matriz de Marco Lógico del PMDT y la línea base correspondiente a nivel de propósito.
- Informe final del PMDT desarrollado, que contenga una sistematización de los 8 primeros pasos, con el fin de ser presentado a la comunidad para su validación. Los capítulos que deben presentarse en este documento son los siguientes:
  1. Caracterización del subterritorio, de sus principales ejes productivos, sus negocios y sus potencialidades de desarrollo; y el levantamiento de la línea base de las dimensiones productivas y de infraestructura.
  2. Caracterización de las redes de grupos sociales, productivos e institucionales relevantes en el subterritorio, como una guía de la capacidad de éste para la gestión participativa de la ejecución del PMDT.
  3. Visión estratégica del desarrollo del subterritorio, que dé cuenta del proceso participativo que la generó.
  4. Caracterización de la situación deseada del subterritorio en términos productivos, identificación de brechas para alcanzarla y levantamiento de la cartera PMDT.
  5. Evaluación privada de los negocios a desarrollar.
  6. Evaluación social y optimización de la cartera PMDT.
  7. Descripción de cada iniciativa de la cartera definitiva del PMDT, con su respectivo presupuesto estimado a nivel de perfil.
  8. Formulación de la Matriz de Marco Lógico.
  9. Cronograma de ejecución de la cartera PMDT.

## **Paso 9. Validación del PMDT Propuesto y Elaboración del Documento del PMDT Validado para el Subterritorio**

### **a) Objetivo**

- La transformación del PMDT en una estrategia de desarrollo del subterritorio, aceptada y apropiada por la comunidad y sus autoridades, quienes con un sentido de pertenencia deben velar por la buena gestión de todos los recursos asignados al subterritorio para la implementación del PMDT y, a la vez, generar el compromiso de los productores para desarrollar los negocios que esta cartera potenciará.

### **b) Metodología recomendada**

- Desarrollo de actividades participativas bajo la responsabilidad del Núcleo Gestor del subterritorio, que tienen como objetivo validar el PMDT propuesto.
- Análisis y sistematización de la información reunida en todos los pasos metodológicos anteriores.

### **c) Aplicación Metodológica**

El consultor deberá agendar y planificar la realización de reuniones y talleres de difusión del PMDT, los que serán convocados y dirigidos por el equipo técnico del GORE y el Núcleo Gestor del subterritorio. En estos talleres, el consultor deberá presentar el PMDT propuesto, con el fin que la comunidad comprenda la articulación existente entre los distintos componentes de la cartera de proyectos del PMDT y el objetivo de desarrollo productivo del subterritorio; y el rol que les compete en darle sostenibilidad a los negocios locales.

Además de la presentación, el consultor deberá proponer la metodología para realizar las actividades participativas dentro de estos talleres, que permitan la validación del PMDT. En tanto, el equipo técnico y el Núcleo Gestor serán responsables de tomar acuerdos en cuanto a cómo va a ser gestionada la cartera del PMDT, quiénes serán los responsables de cada actividad, los cursos de acción para resolver los problemas a enfrentar o que quedan pendientes respecto de la cartera y el cronograma y los plazos que tomará su ejecución.

Para concluir este proceso, se debe hacer una presentación oficial del PMDT al Consejo Regional (CORE), con el fin de obtener su aprobación final de la cartera de proyectos. La presentación será liderada por el intendente, con la participación de representantes del subterritorio y del consultor en caso de requerirse.

Finalmente, el Núcleo Gestor deberá generar un Pacto Territorial que exprese la voluntad de la institucionalidad pública y privada presente en el subterritorio por integrar inversión y esfuerzos en torno a los acuerdos alcanzados en el PMDT. Este pacto, en la medida que el marco institucional lo permita, puede ser refrendado mediante la suscripción de un Convenio de Programación Local.

Luego, el consultor debe elaborar el documento final del PMDT validado del subterritorio, que comprende básicamente la presentación en forma estructurada de los antecedentes relevantes analizados y los resultados obtenidos del desarrollo de todos los pasos metodológicos anteriores.

#### d) Productos

- Archivo power point para trabajo con los actores locales, que incluya un resumen ejecutivo del PMDT y su cartera.
- Documento digital del Plan Marco de Desarrollo Territorial validado, con la misma estructura indicada en el paso anterior.
- Pacto Territorial de acuerdos y compromisos entre la comunidad, autoridades y productores.
- Plan de Gestión de la ejecución de la cartera PMDT del Subterritorio. Este documento deberá ser entregado a la comunidad como instrumento de control del desarrollo del PMDT.

#### V. LINEA BASE

La Línea Base del programa corresponde a la caracterización de la condición inicial de los beneficiarios del mismo. Esta condición inicial se determina en base a la estimación de los indicadores de resultados de la Matriz de Marco Lógico (MML) en el momento previo al término de la implementación, en este caso del Plan Marco de Desarrollo Territorial, junto con las condiciones de entorno de los beneficiarios. La importancia de definir oportunamente la Línea Base de un programa es que así se establece la base para el seguimiento y evaluación de los resultados del programa, los cuales corresponden a los efectos o cambios que se generarán en los beneficiarios, medidos respecto a dicha Línea Base.

Para el nivel subterritorial, los efectos finales corresponden a efectos o cambios en las Unidades Productivas. Esto quiere decir, que en este ámbito de efectos, se propone estimar una línea base que de cuenta de la situación de las unidades productivas antes de que se desarrolle el PMDT en su subterritorio. La información base de esta caracterización es la que se solicita capturar para cada subterritorio a intervenir por el ejercicio de levantamiento de un PMDT.

Para este fin se provee un cuestionario que la consultora deberá aplicar, bajo un diseño muestral representativo, que debe ser validado por la contraparte técnica regional, dicho cuestionario será provisto después de conocer las Propuestas Técnicas. Los datos se deben entregar en un formato Excel y junto a los indicadores requeridos, se debe incluir la base de datos completa y el diseño muestral utilizando, incluyendo el directorio de la muestra encuestada.

#### VI. INFORMES

Se define la entrega de 4 informes a través de oficina de partes del Gobierno Regional, los 3 primeros serán de una copia en papel y respaldo digital y el Informe Final se entregará en dos copias con su respectivo respaldo digital, cuyos contenidos se desglosan según se indica en Artículo N° 34.

Junto con la entrega del Informe de avance N° 1, se deberá entregar la base de datos con la Línea Base completa en formato digital y en papel, con el contenido descrito en punto anterior.



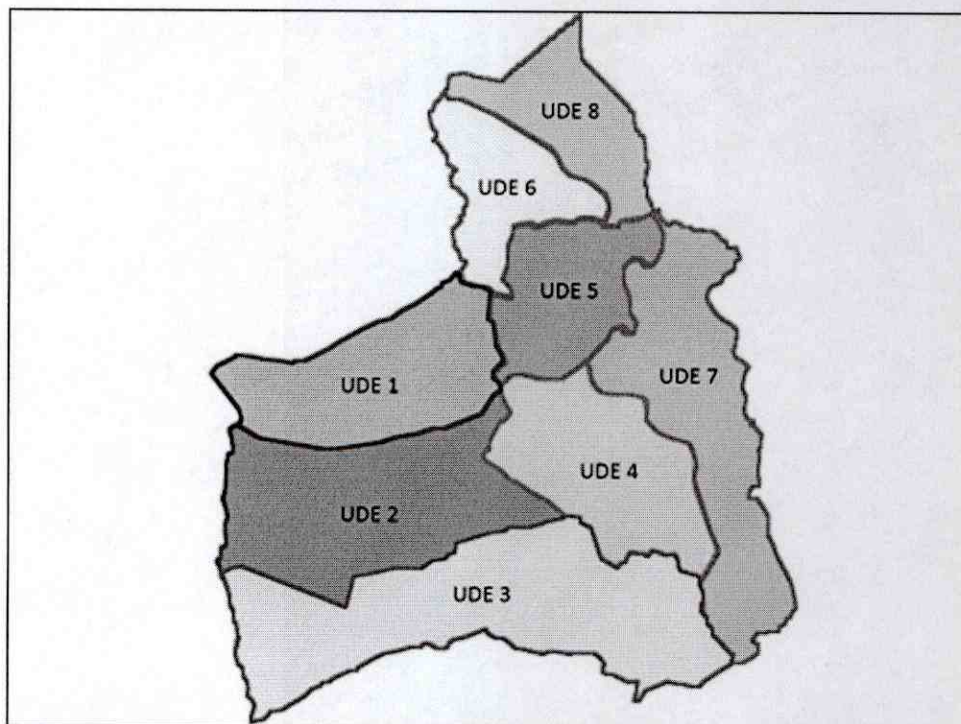
## VII. PLAZOS

ETAPA	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
ETAPA 1	Paso 1. Identificar y analizar los ejes productivos del subterritoio y las oportunidades de negocios asociadas	■	■	■					
	Paso 2. Diagnosticar el capital social e institucional.	■	■	■					
	Elaborar Línea de Base	■	■	■					
	<b>INFORME DE AVACE</b>	■	■	■	■	■	■	■	■
	Revisión								
	Corrección								
	Revisión								
ETAPA 2	Paso 3. Generar una visión compartida del subterritoio			■	■	■	■	■	■
	Paso 4. Definir la situación deseada del (los) eje(s) productivo(s) del subterritoio e identificar las brechas			■	■	■	■	■	■
	<b>INFORME DE AVACE</b>	■	■	■	■	■	■	■	■
	Revisión								
	Corrección								
	Revisión								
ETAPA 3	Paso 5. Identificar y formular la cartera PMDT del subterritoio				■	■	■	■	■
	Paso 6. Evaluar privadamente de las oportunidades de negocio				■	■	■	■	■
	Paso 7. Evaluar socialmente la Cartera PMDT				■	■	■	■	■
	<b>INFORME DE AVACE</b>	■	■	■	■	■	■	■	■
	Revisión								
	Corrección								
	Revisión								
ETAPA 4	Paso 8. Elaborar Matriz de Marco Lógico (MML) y definir la línea base para el PMDT.						■	■	■
	Paso 9. Validar el PMDT propuesto y elaborar documento del PMDT validado para el subterritoio.						■	■	■
	<b>INFORME DE AVACE</b>	■	■	■	■	■	■	■	■
	Revisión								
	Corrección								
	Revisión								

## VIII. Territorio 1, Subterritoio 2, Valle de Azapa y Borde Costero.

	Localidades	Habitantes (CENSO, 2002)	Observaciones	Geo-Referenciación (X / Y)
1	Alto Ramírez	496	Se incluye la comunidad de Llosyas	371616,4172 / 7952639,597
2	Las Maitas	258		372868,7431 / 7952737,749
3	San Miguel	924	Iglesia Ruta de las Misiones	376120,9575 / 7951511,147
4	Quebrada del Diablo	139		408869,973 / 7945173,288
5	Cerro Blanco	305		370898,072 / 7953696,61
6	Livilcar	2	Iglesia Ruta de las Misiones y Localidad Aislada	425090,9338 / 7954336,199
7	Quebrada de Acha	2153		376546,9375 / 79511131,469
8	Chaca	93		379138,6212 / 7919041,237

9	Chacarillas	74		359531,1602 / 7926937,094
10	Caleta Vitor	56	Localidad Aislada	359051,7735 / 7925168,662
11	Humagata	1	Localidad Aislada	417652,4226 / 7946527,609
12	San Francisco de Asís	151		382674,5257 / 7950776,592
13	Asentamiento dieciocho de Septiembre	139		391908,6633 / 7945065,837
14	Cabuza	166	Localidad Aislada	425154,7154 / 7954392,822
15	Cerro Sombrero	147		384635,6822 / 7947694,775
16	Chuval	410		364610,2365 / 7954168,892
17	Cooperativa Juan Noé	205	Localidad Aislada	434778,889 / 7933517,879
18	Pampa Algodonal	123		396837,689 / 7945747,466
19	Surire	67		395674,6605 / 7944929,512
	<b>Total Habitantes</b>	<b>5.909</b>		



3.-PUBLÍQUESE en el portal de Mercado Público.

ANOTESE, COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.



RDO/rdo

DISTRIBUCION:

1. DIPLAN
2. Dpto. Juridico
3. Oficina de Partes