

The background of the image is a solid olive green color with a pattern of white, irregular contour lines that resemble a topographic map. The lines are more densely packed in some areas and more spread out in others, creating a sense of depth and terrain. The text "CERRO NAVIA" is centered horizontally and vertically on the page.

CERRO NAVIA



PADEC

PLAN DE APOYO
AL DESARROLLO
ECONÓMICO COMUNAL



Santiago de Chile, Mayo 2024

Informe elaborado en el marco del programa Potencia RM, impulsado por el Gobierno de Santiago, aprobado por el Consejo Regional Metropolitano de Santiago y ejecutado por la Facultad de Economía y Negocios de Universidad Santo Tomás, Chile.

Equipo Directivo UST

Catherine Korn – Directora Nacional Escuela de Ingeniería Comercial

Fernando Mejido – Director Nacional Escuela de Contador Público y Auditor / Ingeniería en Control de Gestión

Elsa Echeverría – Rectora UST Sede Santiago

Enrique París H. – Decano Facultad Economía y Negocios

Equipo Ejecutivo

Mónica Ruíz – Directora Plan Formativo Programa Potencia RM

Ricardo Askenasy – Subdirector Docente Carrera Ingeniería Comercial

Equipo Operativo

Fernanda Huaracán – Coordinadora Programa Potencia RM

Javier Ossandón – Encargado de Comunicaciones Programa Potencia RM

Equipo Administrativo

Roberto Biadayoli – Asistente Financiero Contable

Rodrigo Ramírez – Asistente de Proyecto

Líder de Proyecto

Jorge Miranda – Director de Carrera Ingeniería Comercial Sede Santiago

*Potencia RM es un programa del **Gobierno de Santiago**,
aprobado por el **Consejo Regional Metropolitano de Santiago**
y ejecutado por la **Universidad Santo Tomás**.*





PLAN DE APOYO
AL DESARROLLO
ECONÓMICO COMUNAL

PADEC

ÍNDICE

5	PALABRAS DEL GOBERNADOR
6	DESAFÍO POTENCIA
13	DIAGNÓSTICO
17	PLAN FORMATIVO Y DIPLOMADO
22	PLAN DE APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO COMUNAL
34	HITOS DEL PROYECTO



Estimados y Estimadas:

Es con gran alegría y gratitud que me dirijo a ustedes. Quiero reconocer el arduo trabajo y dedicación que han demostrado en el desarrollo de este Plan de Apoyo al Desarrollo Económico Comunal (PADEC). Su labor ha sido fundamental para visualizar un futuro próspero y sostenible para todos nosotros.

A lo largo de este proceso, han demostrado un compromiso excepcional, no solo con sus estudios, sino también con el bienestar de nuestra comunidad. Sus ideas innovadoras y su capacidad para colaborar y encontrar soluciones creativas han sido inspiradoras. Como Gobierno de Santiago estamos recuperando la ciudad para las personas, pero no podemos solos, por eso valoramos el trabajo por ustedes realizado, el cual es un valioso aporte a cada uno de los municipios de la Región Metropolitana de Santiago.

A medida que avanzamos hacia la implementación de este plan, recuerden que sus contribuciones tienen un impacto duradero en el desarrollo económico y social de sus comunidades. Sigamos trabajando para hacer realidad estas ideas y convertir nuestros sueños en logros tangibles y hacer juntos una mejor región.

Claudio Orrego Larraín

Gobernador de Santiago

EL DESAFÍO DE POTENCIA RM

El Gobierno de Santiago reconoce la importancia de fortalecer las capacidades y habilidades de los equipos municipales que impulsan el fomento productivo comunal. Por este motivo, en septiembre de 2022 encarga a la Universidad Santo Tomás, por medio de su Facultad de Economía y Negocios, el diseño y ejecución del proyecto **“Competitividad y Desarrollo de Competencias en Personas y Equipos de los Gobiernos Locales de la Región Metropolitana de Santiago”**, conocido como Potencia RM.

LANZAMIENTO DEL PROGRAMA
POTENCIA



El diseño del programa se basa en la definición e implementación de una agenda estratégica con foco en la formación de competencias y que se sustenta en el Índice de Competitividad Regional 2020 donde, si bien la Región Metropolitana de Santiago se ubica en el segundo lugar entre las quince regiones del país, los resultados obtenidos fueron menos auspiciosos si se contrasta con el avance acumulado 2014-2018, donde alcanzó el décimo lugar.

Por otra parte, el Diagnóstico Nacional de Calidad de la Gestión Municipal 2019 muestra una diferencia notoria en la evaluación de las unidades de Fomento Productivo de las municipalidades de la región, donde destaca la necesidad de elevar las capacidades y habilidades de los equipos encargados.

En el mismo sentido, otro análisis relevante sobre las capacidades de las comunas expone la dispersión existente en cuanto al nivel de cumplimiento en materia de transparencia activa y su ranking asociado, lo que permite individualizar las municipalidades con acciones y cumplimientos adecuados, de aquellas en las que se evidencian oportunidades de mejora en cuanto al fomento productivo.

Por último, otra cifra que da sustento a la iniciativa, se sitúa sobre la tipología propuesta por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), que tiene relación con el índice de pobreza determinado por la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) del año 2017, donde se reportó menos de un 65% de logro para todos los grupos en el ítem “entrega de servicio de fomento productivo”.

En este contexto, el programa Potencia RM en su primera fase realiza un diagnóstico de la percepción que tienen los equipos municipales de la realidad local, donde revela brechas significativas en los índices de competitividad, calidad y desarrollo territorial entre las distintas municipalidades de la región y, de manera más aguda, entrega un catastro actualizado de las competencias y capacidades organizacionales requeridas para impulsar un desarrollo económico local competitivo.

**CAJÓN DEL MAIPO
SESIÓN DE TRABAJO GRUPAL**



En la segunda fase del programa, basado en las conclusiones del estudio de percepciones, se diseña un “Plan Formativo” que impulsa el desarrollo de competencias y habilidades para funcionarios, y con ello, contribuir a la promoción de las capacidades económicas y sociales del territorio en su conjunto. Lo anterior, bajo una lógica de instancias formativas articuladas entre sí, con énfasis en la formación de competencias y su respectiva vinculación con el ecosistema económico de los territorios.

**CAJÓN DEL MAIPO
TRABAJO GRUPAL**





Colina

Cerrillos

Las Condes

Puente Alto

San José de Maipo



CAJÓN DEL MAIPO
FOTO GRUPAL

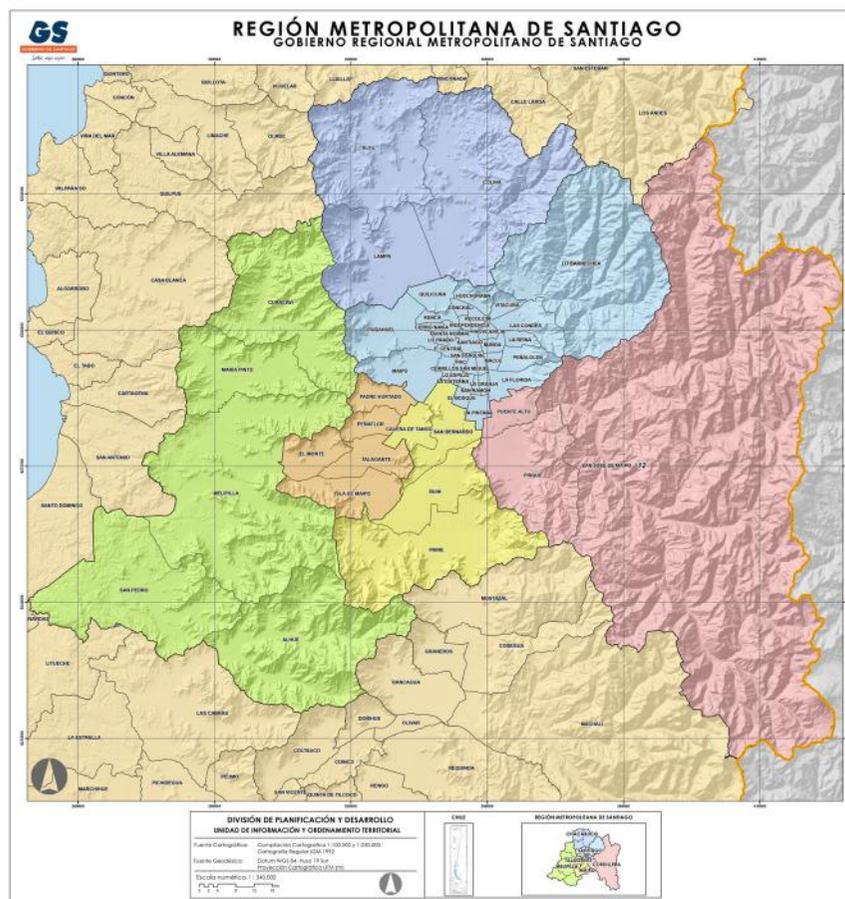
Al concluir esta etapa y como una forma de consolidar las competencias adquiridas, se propuso una tercera fase para abordar la co-creación de un mapa de ruta 2023-2027, instancia en la que un equipo de docentes de la Universidad Santo Tomás (UST) guió a las y los funcionarios municipales en el diseño de un Plan de Apoyo al Desarrollo Económico Comunal, PADEC.

Durante el desarrollo del proceso se hizo evidente el avance de los grupos en lo relativo a las competencias profesionales, con nuevas capacidades para una gestión más dinámica de las actividades de fomento productivo, impulsando así el desarrollo competitivo regional desde la realidad local.

DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN DE LOS EQUIPOS MUNICIPALES

2

En el transcurso del programa Potencia RM se formula un diagnóstico inicial de las competencias instaladas en los gobiernos locales, además de la oferta de formación profesional disponible en la región y sus comunas. En ese sentido y con relación a las conclusiones, se proyecta un modelo de desarrollo para el fortalecimiento de las aptitudes y capacidades organizativas de las y los funcionarios municipales, tanto desde una perspectiva cualitativa (competencias) como cuantitativa (métricas), que permitan el avance competitivo y sostenible del territorio comunal.



Fuente: Gobierno Regional Metropolitano de Santiago - División de Planificación y Desarrollo Regional
Unidad de Gestión e Información Territorial

En la elaboración del diagnóstico de percepción se analizaron tres aspectos clave relacionados con el desarrollo económico local y el funcionamiento de los gobiernos locales. En primer lugar, se abordó la competitividad y asociatividad comunal para identificar las áreas de mejora en acciones relativas a la innovación territorial, el emprendimiento local, la implementación de estrategias regionales y la competitividad en general.

En segundo lugar, se analizaron las capacidades organizativas de los gobiernos comunales, donde se destacan a nivel general las competencias laborales relacionadas con el fomento productivo. No obstante, se identifican áreas de menor desarrollo en las competencias de colaboración y movilización.

Para mejorar en este aspecto, se sugirió diseñar planes de capacitación y programas de formación, promover el desarrollo personal y emocional de las y los funcionarios, fomentar la orientación a resultados, impulsar la iniciativa y la responsabilidad, mejorar las habilidades de comunicación y trabajo en equipo, desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de proyectos, establecer mecanismos de gestión del estrés y el fortalecimiento de las aptitudes de planificación y organización.

Para finalizar, en tercer lugar, se examinó el funcionamiento interno y la oferta formativa disponible por parte de los gobiernos comunales, donde resaltan los esfuerzos en la vinculación con las agrupaciones y asociaciones locales, con énfasis en la necesidad de incrementar variables como las cadenas productivas, la innovación y la sostenibilidad.

En este apartado es importante señalar la carencia de información sistematizada y actualizada para gestionar de manera eficaz los distintos grupos de usuarios que atienden las unidades municipales.

La propuesta del programa Potencia RM se relaciona con la creación de mesas de trabajo interinstitucionales, la realización de estudios y diagnósticos periódicos, convenios de colaboración con instituciones educativas, fomento de la formalización de emprendimientos, establecimiento de alianzas con el sector privado, incremento de la oferta formativa y capacitación, además de la elaboración de planes que permitan alinear los objetivos de los gobiernos locales con el Gobierno de Santiago.

En la etapa en que se identifican las brechas de competitividad y asociatividad de las comunas de la región, (basados en la percepción de funcionarios municipales entrevistados) se observa que el rol de los equipos encargados del Desarrollo Económico Local (DEL) y Fomento Productivo (FP), es fundamental. Estas unidades municipales son agentes de este proceso de crecimiento y cambio estructural, que deben actuar coordinados para promover el potencial de las personas y del territorio, con el objetivo de mejorar las oportunidades de empleo y emprendimiento que impulsan el desarrollo económico. Considerando este imperativo, se diseña el plan formativo que se presenta a continuación.

De acuerdo a esta conceptualización, el estudio incorpora cuatro grandes dimensiones: i) Innovación Territorial, ii) Institucionalidad Regional, iii) Competitividad Regional y iv) Emprendimiento Local.

En relación con las capacidades organizativas de los gobiernos locales, las principales conclusiones del estudio se asociaron a brechas tales como: Competencias Personales, Competencias de Logro, Competencias de Colaboración y de Movilización, también conocidas como Habilidades de Poder e Influencia.

CAJÓN DEL MAIPO
FOTO GRUPAL



PLAN FORMATIVO Y DIPLOMADO

3

El programa se materializó en un programa de formación continua de 200 horas cronológicas efectivas para las y los beneficiarios directos del mismo, divididas en un diplomado de 120 horas cronológicas de formación, a las que se suman 40 horas de talleres y una sección de co-creación apoyada por mentores que concluyó con un Plan de Apoyo al Desarrollo Económico Comunal, que identifica para cada comuna, líneas de acción estratégica, iniciativas a implementar e indicadores de seguimiento en su ejecución.

El programa establece un Trabajo Colaborativo de Grupos (TCG) para transferir buenas prácticas desde el mundo público y privado, donde se considera el levantamiento de capacidades organizativas de formación entre equipos comunales. Así, el plan formativo promueve la conectividad física y/o digital entre los diferentes componentes del ecosistema de emprendimiento e innovación para generar una red institucional y empresarial entre las comunas de la región, que contribuyan a potenciar el desarrollo económico con foco en la atracción y actualización de los talentos locales.

La ejecución total del programa tuvo una duración de 24 meses, con una proyección de impacto de cinco años y dotado de la flexibilidad necesaria para ajustar su ejecución en función de la dinámica territorial. El programa alcanzó un total de 133 funcionarios, provenientes de 50 comunas de la región.

El Diplomado en Fortalecimiento de Competencias para el Desarrollo Económico Local integra los requerimientos formativos a través de tres tipos de actividades: clases sincrónicas de 4 módulos, 8 talleres activo-participativos y el mismo número de seminarios de buenas prácticas, mediante los siguientes contenidos:

MÓDULOS FORMATIVOS

El Plan Formativo se estructura sobre los siguientes módulos:

- 1. Formulación de planes y proyectos de fomento productivo**
- 2. Desarrollo económico local, clúster y encadenamiento productivo**
- 3. Financiamiento de proyectos de fomento productivo**
- 4. Atracción de inversiones y vinculación público - privada**

TALLERES

Como apoyo al proceso formativo, se establecen los siguientes talleres:

- 1. Análisis de información para diagnóstico local**
- 2. Modelo comunitario de generación de riqueza**
- 3. Gestión del cambio liderazgo**
- 4. Gestión del cambio implementación**

5. Redes colaborativas intermunicipales para implementación de Estrategias Regional de Desarrollo (ERD)

6. Identificación de ventajas comparativas

7. Sistema de co-innovación agrícola

8. Gestión participativa y desarrollo económico

SEMINARIOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Para apoyar los contenidos se realizan los siguientes seminarios:

1. Aprendizaje e interiorización de buenas prácticas en innovación

2. Ciudades inteligentes

3. Encadenamiento productivo

4. Emprendimiento

5. Nuevas economías



**LA PINTANA
FOTO GRUPAL**



**CURACAVÍ
FOTO GRUPAL**



**LA REINA
RONDA DE PREGUNTAS**



**CURACAVÍ
RELATO DOCENTE**

Las actividades académicas del Plan Formativo se ejecutaron entre julio de 2023 y marzo de 2024, con clases virtuales sincrónicas de julio a octubre del 2023, mentorías de acompañamiento entre octubre de 2023 y enero de 2024, lo que se complementa con talleres y seminarios presenciales.

	Periodo Docente JULIO - OCTUBRE 2023				Periodo Coaching NOVIEMBRE 2023 - ENERO 2024			
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	
Asignaturas Virtuales	Formulación proyectos fomento productivo	Desarrollo económico local y encadenamiento productivo	Financiamiento proyectos de fomento productivo	Atracción inversiones y vinculación público-privada				
Talleres Presenciales	Levantamiento información vocaciones productivas	Modelo generación riqueza comunitaria	Gestión del cambio y liderazgo	Gestión del cambio implementación	Estrategia regional y redes colaborativas	Comunicación estratégica y redes sociales	Comunicación estratégica y redes sociales	Gestión participativa y desarrollo económico
Seminarios Buenas Prácticas Presencial	Innovación y ciudades inteligentes	Encadenamiento productivo y emprendimiento local	Nuevas economías y desarrollo sostenible	Turismo y marca región	Innovación y ciudades inteligentes	Encadenamiento productivo y emprendimiento local	Nuevas economías y desarrollo sostenible	Turismo y marca región
Coaching Proyecto Desarrollo Económico Local			Plan desarrollo económico local	Lineamientos mapa de ruta	Co-creación mapa de ruta	Co-creación mapa de ruta	Co-creación mapa de ruta	Co-creación mapa de ruta
Contenido E-learning	Trabajo en equipo en contextos laborales	Comunicación y resolución de conflictos	Liderazgo en equipos de trabajo	Formalización de empresas	Propiedad intelectual	Plus Santo Tomás +10.000 contenidos		
PROYECTO DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL					DEMO DAY 2024		MAR	

PLAN DE APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO COMUNAL (PADEC)

4

Para la consolidación de las competencias y conocimientos entregados por el programa, se establece la co-creación de un mapa de ruta 2023 - 2027 (tercera fase), que corresponde al acompañamiento de las y los funcionarios municipales por parte de un equipo experto de la Universidad Santo Tomás para el diseño de un un PADEC de mediano plazo.

Los contenidos abordados en esta tercera fase van desde una introducción sobre la realidad territorial, hasta la propuesta de iniciativas concretas para un desarrollo económico local. Como consecuencia, se define la estructura del documento, con lineamientos claros y ordenado según su importancia.

El texto PADEC aborda los siguientes ámbitos:

DIAGNÓSTICO ECONÓMICO COMUNAL

- a. Características territoriales de la comuna:** recopila antecedentes relevantes como su localización, límites territoriales, comunas colindantes, área, zonificación del Plan Regulador Comunal (PRC) y principales usos de suelo no residenciales planificados. La información se obtiene del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y del PRC, entre otros instrumentos de planificación comunal.

- b. Características de la población:** se utiliza información del último censo y proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), datos sobre crecimiento, grupos etarios, migraciones y estratificación socioeconómica. Los datos demográficos se vinculan con cifras de empleo en la comuna, además del Registro Social de Hogares (RSH) que maneja el Departamento Social de cada municipio.

- c. Dotación de infraestructura y servicios comunales:** se incluyen datos sobre la infraestructura disponible en la comuna, cobertura de servicios básicos como agua potable, alcantarillado, electricidad, vialidad, conectividad y transporte público. También se incluyen dotación de servicios de educación, salud, seguridad y otros servicios comunales relevantes.

- d. Principales actividades económicas:** se detallan las principales actividades económicas de la comuna, utilizando información del PLADECO y datos del Servicio de Impuestos Internos (SII) sobre patentes municipales. Se examinan los últimos diez años (2012-2022) para identificar tendencias y cambios en la economía local.

- e. Caracterización económica de la comuna:** se priorizan los problemas y potencialidades del territorio, los que son contrastados con análisis previos como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), PESTA (Político, Económico, Social y Tecnológico) y el encadenamiento productivo. Esto permite identificar los elementos clave para las estrategias del PADEC.

- f. Conclusiones del diagnóstico comunal:** se realiza un juicio acerca del estado actual del desarrollo económico de la comuna, con base en la información sistematizada en los puntos anteriores. Se busca coherencia con el problema identificado y las potencialidades para sustentar las propuestas del PADEC.

VISIÓN DE FUTURO

- a. Vocaciones comunales:** se describe la proyección de la comuna para los próximos cinco años, considerando distintos elementos relevantes del diagnóstico. Se plantea una línea estratégica inicial y, opcionalmente, se orienta hacia futuros objetivos.

- b. Vocaciones y focos estratégicos:** se analiza la vinculación entre la visión de futuro y los focos estratégicos del Gobierno de Santiago, como el encadenamiento productivo, turismo, nuevas economías e innovación. Se justifica la relación o se exploran posibles vínculos a futuro.

- c. Principales estrategias:** se identifican una o dos líneas estratégicas a abordar en el PADEC, justificando su coherencia con el problema y el diagnóstico desarrollado.

- d. Definición de iniciativas:** se seleccionan al menos dos iniciativas por estrategia, priorizando su ejecución y delineando la participación de actores municipales y externos, el presupuesto requerido, los indicadores de éxito y los plazos para su implementación.

- e. **Equipo comunal:** se describe al equipo municipal encargado de la ejecución y seguimiento del PADEC, incluyendo la distribución y organigrama funcional. Se evalúa la necesidad de más colaboradores.
- f. **Medio de verificación e indicadores de éxito:** se establecen indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el éxito del PADEC, considerando la cantidad de acciones realizadas, el número de beneficiarios y otras métricas relevantes.

PLAN DE FINANCIAMIENTO

- a. **Detalle de inversiones requeridas:** se detallan las inversiones necesarias para ejecutar las iniciativas del PADEC, considerando la disponibilidad presupuestaria municipal y fuentes externas de financiamiento.
- b. **Captura de financiamiento:** se reflexiona sobre la mejor forma para obtener el presupuesto necesario para el PADEC, considerando estrategias de financiamiento interno y externo, así como la validación de las fuentes de financiamiento a nivel municipal y comunitario.



**AULA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
CLASE MAGISTRAL**



**CURACAÍ
RONDA DE PREGUNTAS**



**PAINE
FOTO GRUPAL FIN DE JORNADA**



**CURACAÍ
ALUMNOS AYUDANTES UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

VINCULACIÓN DEL PADEC CON PLADECO Y VALIDACIÓN

- a. **Incorporación del plan en el PLADECO:** se explora la integración del PADEC en el PLADECO, considerando la suma de nuevas iniciativas y estrategias para el desarrollo económico de la comuna.
- b. **Validaciones:** se analiza cómo validar el PADEC, en un proceso que considere al Concejo Municipal, las condiciones políticas y la proximidad de elecciones, así como la consulta a la comunidad de usuarios que permitan garantizar su respaldo.

ADOPCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO

- a. **Conexión de iniciativas con las líneas estratégicas de la región:** por cada iniciativa propuesta en el PADEC, se describe cómo aporta o se vincula con los ejes estratégicos, tanto a nivel de Encadenamiento Productivo, Turismo y Marca Región, Ciudades Inteligentes y Nuevas Economías para el Desarrollo Sostenible.
- b. **Innovación como motor del desarrollo económico y social de la comuna:** se define en qué ámbitos se propone promover este objetivo, método o aproximación (gestión interna, implementación de nuevas vocaciones productivas, participación y colaboración, adopción de tecnologías y modelos de producción). Se busca una clasificación (incremental, radical o disruptiva) que sensibilice el avance propuesto.

- c. Esfuerzo vs beneficios:** se registra el esfuerzo y los beneficios de cada iniciativa, considerando el nivel de esfuerzo necesario y los beneficios que recibe la comunidad.
- d. Indicadores de entorno:** se conceptualizan los indicadores propuestos para monitorear la evolución de las iniciativas a lo largo de un periodo determinado.
- e. Grupo de beneficiados vs nuevas economías:** se indica, por iniciativa, cuáles son los grupos beneficiados y la nueva economía asociada.
- f. Diseño de iniciativas:** para las distintas propuestas se describen las tres tareas principales que llevan a su ejecución, considerando la descripción, el tiempo en que se desarrolla la tarea, la persona a cargo y el registro de avance.

Para el desarrollo de los PADEC, se definió un proceso de apoyo de mentores a grupos de comunas con vinculación geográfica de vecindad y vocaciones productivas asimilables de acuerdo al siguiente detalle:

AGRUPACIÓN DE COMUNAS PARA MENTORÍAS

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8
Estación Central	Quinta Normal	Renca	La Cisterna	La Florida	Providencia	Maipú	Recoleta
Pedro Aguirre Cerda	Santiago	Cerro Navia	San Ramón	Puente Alto	Ñuñoa	Cerrillos	Huechuraba
San Joaquín	Independencia	Lo Prado	La Granja	La Pintana	Peñalolén	Padre Hurtado	Quilicura
San Miguel	Conchalí	Pudahuel	Lo Espejo	El Bosque	La Reina	Peñaflor	Lo Barnechea
Macul							

Grupo 9	Grupo 10	Grupo 11	Grupo 12
Lampa	Buín	Alhué	Calera de Tango
Colina	San Bernardo	San Pedro	Talagante
Curacaví	San José de Maipo	Melipilla	El Monte
Tiltil	Pirque	María Pinto	Isla de Maipo
Paine			

CONTEXTO REGIONAL

La Región Metropolitana de Santiago, es una región diversa que no solo se caracteriza por su denso tejido urbano y su vigorosa actividad económica, sino también por sus contrastes entre áreas metropolitanas y rurales, que demandan una planificación integral, inclusiva y equitativa. La colaboración entre autoridades municipales, regionales y centrales, sector privado y la ciudadanía es esencial para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta esta diversidad, garantizando así un desarrollo armónico y sostenible para todos sus habitantes.

La Región con una población de 7.112.808 habitantes, representa el 40,5% de la población total de Chile, de los cuales el 51,3% son mujeres, según el Censo 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el 96,3% de los habitantes de la Región residen en áreas urbanas, posicionándola como la región con mayor predominio de población urbana en el país. Entre 2002 y 2017, la población de la región creció un 17%, mientras que las viviendas aumentaron un 44,7%. Notablemente, las viviendas en áreas rurales aumentaron un 70,2% durante el mismo periodo. Según el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (2021), alrededor del 11% de la superficie construida en 2020 se encuentra fuera del límite urbano establecido por el Plan Regulador Metropolitano de Santiago (PRMS).

En cuanto al acceso a áreas verdes, equipamientos culturales, instalaciones deportivas, servicios de salud, instituciones educativas y servicios públicos, se observa que cuatro de las 52 comunas de la Región Metropolitana presentan un nivel bajo de accesibilidad, y 11 tienen un nivel medio-bajo, afectando a aproximadamente el 17,2% de la población regional. Las comunas con alta accesibilidad se concentran en el cono oriente de la región, mientras que aquellas con accesibilidad baja y medio-baja se ubican en la periferia, incluyendo comunas rurales como Til Til, San José de Maipo, Pirque, María Pinto y San Pedro, así como algunas designadas como mixtas, como Paine, Curacaví e Isla de Maipo.

La Región Metropolitana desde lo económico contribuye con el 38% del PIB nacional regionalizado, una cifra inferior al 40,5% de su población. No obstante, el PIB per cápita en 2021 es superior al promedio nacional, aunque se sitúa por debajo de las regiones mineras y las dos regiones del extremo sur del país.

El sector terciario (servicios) domina la economía de la región, representando más del 60% de las actividades económicas. Esto genera un mercado laboral inestable con altos niveles de rotación y precarización, junto con un aumento del comercio informal que afecta negativamente al comercio formal y a la seguridad del espacio público.

Los suelos rurales cultivables se concentran en la provincia de Melipilla, donde el porcentaje varía entre el 18,8% y el 5,4% según la comuna. La provincia del Maipo le sigue, con porcentajes que fluctúan entre el 7,7% y el 5,6%.

La predominancia de una economía terciaria ha impulsado la adopción del trabajo a distancia y la redefinición de esquemas laborales, con muchas empresas optando por un modelo híbrido post pandemia. Ante el aumento del desempleo y la precarización laboral, se ha observado un incremento en el emprendimiento por cuenta propia.

La estrategia de desarrollo regional propone fomentar nuevas economías sostenibles y colaborativas, centrándose en promover modelos económicos innovadores que generen valor social, ambiental y económico. Se busca crear un ecosistema diversificado y sostenible, desarrollando territorios inteligentes a través de soluciones basadas en ciencia y tecnología, y fomentando la investigación avanzada y la transferencia tecnológica.

REGIÓN METROPOLITANA



Fuente: INE CENSO 2017

ECONOMÍA REGIONAL

Santiago no solo es el centro político de Chile sino también su corazón económico, ofreciendo un panorama diversificado con un importante peso en los servicios, la industria y el comercio.

Las oportunidades significativas para el desarrollo futuro se encuentran en la inversión en infraestructura y tecnología para abordar los problemas ambientales, y la promoción de la educación y la innovación para fomentar el crecimiento económico sostenible. La gestión de la urbanización y el crecimiento poblacional también presenta tanto desafíos como oportunidades para hacer de Santiago una ciudad más habitable y sostenible.

Estos aspectos (demográficos y económicos) son prioritarios para entender la dinámica y el estado actual de la región, así como los desafíos y oportunidades que promueven el desarrollo sostenible y la equidad social.

REGIÓN METROPOLITANA



Fuente: SII 2022

LÍNEAS DE TRABAJO

DIVISIÓN DE FOMENTO E INDUSTRIA

Innovación y ciudades inteligentes

Impulsa la aplicación de la innovación a los desafíos urbanos y facilita el desarrollo de tecnologías y soluciones vanguardistas, destinadas a mejorar la calidad de vida de las personas, optimizar los servicios urbanos y fomentar la sostenibilidad.

Encadenamiento productivo

Fomenta la colaboración entre distintos tamaños de empresas y actores locales para impulsar un crecimiento económico más equitativo, sostenible y competitivo. Este enfoque busca generar productos, servicios y experiencias de alta calidad, promoviendo así un desarrollo local más armónico y sostenible.

Turismo y marca región

Permite la puesta en valor del territorio, generando desarrollo y nuevos ingresos que antes no estaban presentes en la economía. Además, fortalece las cadenas de valor locales, al activar el suministro de bienes y servicios proporcionados por las negocios y empresas del territorio.

Nuevas economías para el desarrollo sostenible

Promueve el uso responsable e inteligente de los recursos, fortaleciendo la producción sostenible e inclusiva en diversas industrias y sectores económicos. Además, busca orientar el consumo hacia prácticas que minimicen el impacto ambiental y social, contribuyendo así a un desarrollo sostenible a largo plazo.

HITOS DE PROYECTO

**LANZAMIENTO
DEL PROGRAMA**

**LANZAMIENTO
DIPLOMADO**

DICIEMBRE 23

1

2

MARZO 23

JUNIO 23

3

**DESPLIEGE
TERRITORIAL**

educación
innovación
inclusión
celebración



**CIERRE
DIPLOMADO**

ENERO 24

4

JULIO 23

DIPLOMADO

5

PADEC

6

MAYO 24

GOBIERNO DE SANTIAGO

CORE
CONSEJO REGIONAL
Gobierno Regional Metropolitano de Santiago

Potencia



The background of the image is a solid olive green color with a pattern of white, irregular contour lines that resemble a topographic map. The lines are more densely packed in some areas and more spread out in others, creating a sense of depth and terrain. The text "CERRO NAVIA" is centered horizontally and vertically on the page.

CERRO NAVIA

PLAN DE APOYO
AL DESARROLLO
ECONÓMICO COMUNAL

PADEC

ÍNDICE

38

DIAGNÓSTICO ECONÓMICO COMUNAL

51

VISIÓN DE FUTURO

62

PLAN DE FINANCIAMIENTO

65

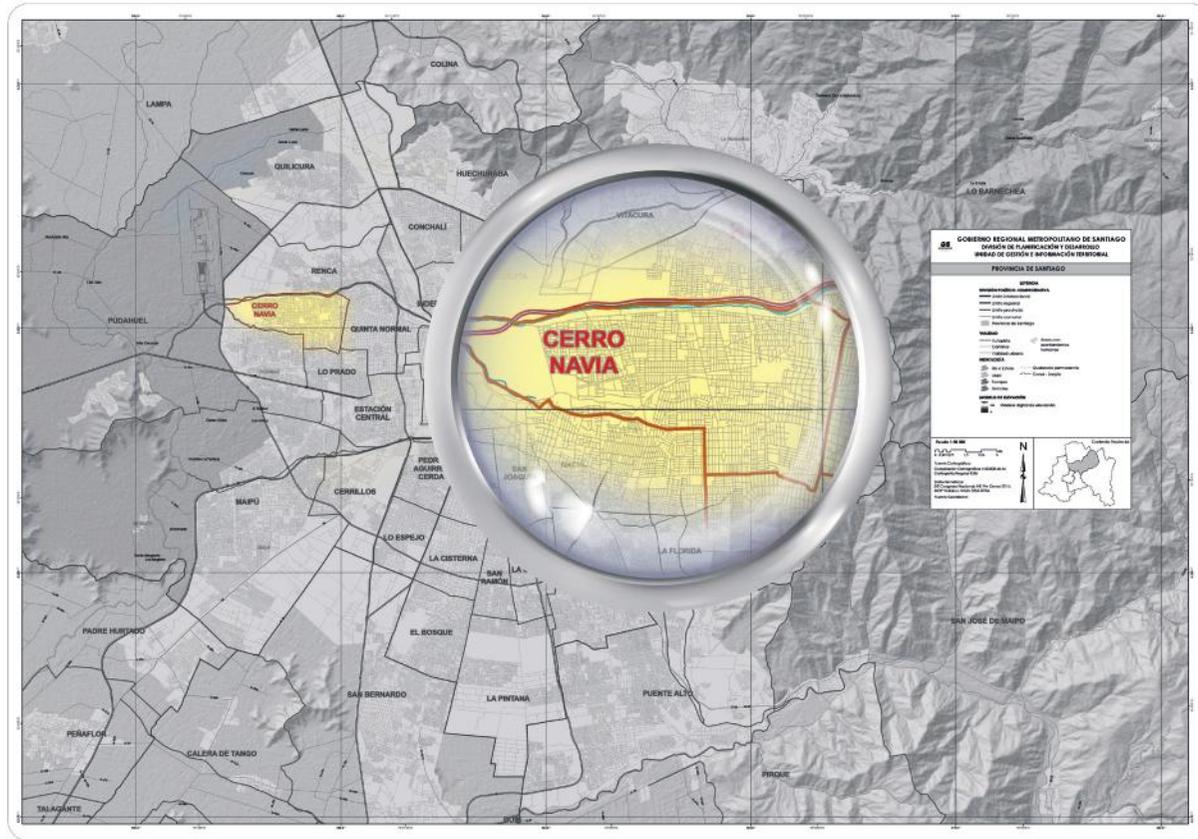
ADOPCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO

PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO COMUNAL *COMUNA DE CERRO NAVIA*

DIAGNÓSTICO ECONÓMICO COMUNAL

a. Características territoriales

Cerro Navia es una comuna localizada en el sector poniente de la Región Metropolitana. Limita al norte con Renca, al este con Quinta Normal, al oeste con Pudahuel y al sur con Lo Prado y parte de Pudahuel. En el norte cuenta con el Río Mapocho como barrera natural con Renca, por lo que la conectividad vial se desarrolla principalmente a través de Puente Petersen y Puente Carrascal. Su extensión es de 11,04 km², dividida administrativamente en 37 unidades vecinales, que se agrupan en 10 territorios. También cuenta con un Plan de Desarrollo Comunal y un Plan Regulador vigente, lo que permite contar con lineamientos actualizados para potenciar el desarrollo económico local.



Fuente: Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, División de Planificación y Desarrollo Unidad de Gestión e Información Territorial.

Históricamente Cerro Navia, Pudahuel y Lo Prado conformaban la antigua comuna de Las Barrancas; una de las más grandes de la Región Metropolitana a inicios del siglo XX. Las Barrancas se caracterizaba por su concentración de artesanos, obreros y costureras (Oficios), entre otros grupos de trabajadores poco calificados, ya que veían la posibilidad de habitar u ocupar ilegalmente algunos sitios o terrenos. La posterior reconfiguración territorial de Santiago, de la mano con el desplazamiento de estos grupos y cooperativas de trabajadores que debieron establecerse en poblaciones y en compras de grandes terrenos, fueron configurando lo que hoy se conoce como Cerro Navia. Por lo anterior, se

puede decir que hay una tendencia histórica hacia la asociatividad entre estas comunas, al igual que a la configuración de organizaciones comunitarias y sociales que eventualmente podrían relacionarse activamente.

b. Características de la población

Según el Censo 2017, Cerro Navia cuenta con una población de 132.622 personas y corresponde a una densidad de 12.012 personas por km². Además, según cifras del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), son personas entre 20 a 25 años y 45 a 50 años.

CERRO NAVIA



Fuente: INE CENSO 2017

Por otra parte, el Índice de Prioridad Social 2022 del Ministerio de Desarrollo Social y Familia indica que Cerro Navia está en el tercer puesto de la Región Metropolitana en cuanto a carencias relativas a ingresos, educación y salud, con un puntaje de 85,11. Este dato coincide con lo que entrega la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), pues para 2020 cerca de 12,92% de los hogares de la comuna estaban en

situación de pobreza y un 2,8% en la línea de la extrema pobreza, significativo al compararlo con el 9% regional y el 10,8% nacional. Además, un 39,9% gana un salario mínimo, frente al 34,9% regional.

Aunque esas son cifras que atienden a los ingresos de las familias, la pobreza multidimensional también es potente, pues responden a la necesidad de un mejoramiento de las condiciones territoriales con la carencia de escolaridad (38,3%), carencia de seguridad social (45,9%), carencia de habitabilidad (41,8%) y carencia de seguridad (52,5%). Los ejes más preocupantes se hallan en la salud y educación, pues no parece que vayan a cambiar en el corto plazo. Otro dato importante respecto a la situación de la población es la presencia de Personas en Situación de Discapacidad (PeSD). Cerca de un 41,6% son personas con algún nivel de discapacidad, y cerca de un 50% de aquellas en edad empleable están inactivas laboralmente.

Todo lo anterior se resume en que Cerro Navia presenta brechas claras en sus condiciones sociales: menor escolaridad, bajo ingreso per cápita, gran cantidad de personas en situación de pobreza y pobreza multidimensional, alta tasa de desempleo, informalidad laboral, alto porcentaje de trabajadores que ganan el mínimo y alta desempleo en PeSD; lo que se traduce en una estructura empresarial con un nivel de ingresos uniforme y bajo.

C. Dotación de infraestructura y servicios

Como ya se ha mencionado, el Río Mapocho se articula como eje estructurante de la comuna, tanto para el desarrollo urbano como para el potencial medioambiental. Sin

embargo, este espacio en la ribera sur del río ha presentado graves problemas por la presencia de microbasurales y vertederos ilegales, a lo que se suman viviendas de ocupación irregular y uso de suelos no planificados territorialmente para ese fin. Frente a esto, el proyecto Parque Mapocho Río que comenzó sus obras en 2020 significa un nuevo enfoque a la intervención de 36 hectáreas de Cerro Navia. Esta área verde apunta a ser un espacio de integración social, recreación, deporte y cultura con plazas de juegos de agua, canchas de fútbol, plazas infantiles, patinódromo, multicanchas, miradores, anfiteatros, etcétera.

Al pensar en ese espacio, y en las áreas verdes en general, se piensa también en la calidad de vida de la población y en la llamada ecología urbana. Hacia 2021, el municipio se encargaba de unos 845.807 m² de áreas verdes, de los cuales 481.025 se hallan en buen estado. En cifras, se traduce como unos 3,62 m² por habitante, muy por debajo de los 9 m² propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Algunas destacables son las plazas activas con implementos para el ejercicio al aire libre. Uno de los espacios destacables con esta naturaleza dentro de la comuna es el Parque Cultural Cerro Navia, lugar recreativo y cultural, y otras áreas similares como la Biblioteca Comunal y el Centro Cultural.

Por una parte, a nivel de atención primaria de salud, hay cuatro Centros de Salud Familiar (CESFAM), un Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR) y dos Centros Comunitarios de Salud Familiar (CECOSF). También existen cuatro Servicios de Atención Primaria de

Urgencia (SAPU), siendo el que está a cargo de Cerro Navia aquel que tiene mayor demanda por sus 22 horas diarias de atención. Por otra parte, en temas de servicios básicos, el 99,7% de las viviendas en la comuna cuentan con sistema de alcantarillado y red pública de agua, mientras que un 0,3% aún mantiene el uso de letrinas sanitarias conectadas a pozos. El 100% cuenta con acceso a electricidad; de ellas un 83,4% cuenta con medidor propio y el resto con medidor de uso compartido.

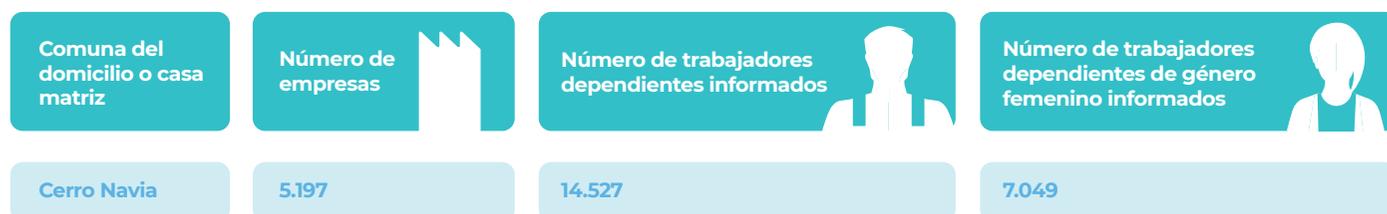
También es importante mencionar el acceso a la educación dentro de la comuna. De los 49 establecimientos educacionales de la comuna, 28 son públicos, a cargo del Servicio Local de Educación Pública (SLEP) Barrancas, entidad enfocada en la desmunicipalización en Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel y 21 corresponden a jardines infantiles. Además, existen algunos con énfasis en la discapacidad y en la enseñanza técnico profesional.

d. Actividades y características económicas

Los siguientes datos son presentados de acuerdo con el Servicio de Impuestos Internos (SII) en el período 2017 - 2022 y con el PLADECO. En cuanto al análisis, se articulan según los ejes de emprendimiento, estructura empresarial, composición sectorial y evolución de la productividad.

En temas de emprendimiento, la perspectiva del PLADECO señala que existen barreras excesivas para la formalización y falta de instancias para la promoción y venta permanente. Como ya se ha mencionado, dado que las condiciones socioeconómicas y

estructurales de la comuna no son las mejores, el emprendimiento se reduce a una alternativa informal frente al empleo tradicional, y centrado esencialmente en el



Fuente: SII 2022

En temas de estructura empresarial, es importante mencionar que para el año 2022 Cerro Navia cuenta con 5.197 empresas, es decir, 0,79% de la oferta regional. Este período también presenta un crecimiento anual importante (3,7%), levemente por debajo del promedio regional. Dicho crecimiento responde principalmente a la presencia de empresas sin información de ventas, seguido de grandes y medianas, por lo que existe un alto nivel de informalidad en comparación con la Región Metropolitana. Por otro lado, las ventas representan un 0,047% del total regional, pero el crecimiento promedio anual resulta sustancialmente mayor, alcanzando un 33,43% frente al 10,32% regional.

En temas de composición sectorial y evolución de la productividad, la productividad por trabajador alcanza un crecimiento anual de un 19,36%, casi 10% más que el valor regional. Las ventas por empresa también aumentan significativamente, con un 27,59% frente al 4,51% de la Región Metropolitana (RM). En específico, las microempresas llegan a un 9,75% de productividad por trabajador, mientras que las pequeñas caen un 5,26%; ambas cifras se corresponden con el aumento del comercio formal e informal.

También es importante mencionar que la Estructura Empresarial de Cerro Navia se caracteriza por una alta concentración de empresas dedicadas al comercio, construcción en segundo lugar con un 11,5%, representando un 13,18% del empleo y, entre las dos, cerca de un 71,67% de las ventas totales en Unidades de Fomento (UF).

El empleo formal dentro de la comuna se concentra en actividades de atención de la salud humana y de asistencia social con un 26,47%. Frente a esto, menos del 40% corresponde a empleo femenino, cuya décima parte (11,63%) se centra en el comercio y la construcción. La mayor cantidad de empleadas femeninas se hallan en el rubro de enseñanza y servicios. Por otra parte, los empleados no calificados (28,5% del total de la comuna) se centran en aquellos que tienen una ocupación u oficio, con un 18,9% en el comercio y mercados, mientras que 13,1% corresponde a oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y otros. Estas cifras se vinculan directamente con la inestabilidad en la disponibilidad del empleo femenino y con la presencia de trabajadores por cuenta propia (28,3%).

De acuerdo con lo revisado, el principal rubro dentro de la comuna es el comercio, lo que coincide con la presencia de 23 ferias libres y persas. Según el registro de patentes de la municipalidad, para 2022 existen 8.058 patentes giradas, de las que 4.820 corresponden a ferias libres y persas, 1.786 a patentes comerciales y 1.196 a microempresas familiares, entre otras. En esa misma línea, la Oficina de Fomento Productivo de la municipalidad ha llevado a cabo una encuesta para determinar el nivel de los emprendedores antes de ejecutar programas de apoyo como la Incubadora de Negocios y Cooperativas o el de Ferias Itinerantes, aunque la muestra es pequeña, hay algunas conclusiones interesantes:

- La mayoría de los emprendedores son mujeres.
- Poco más de la mitad completaron solo hasta la enseñanza media.
- Pese a la distribución equitativa en la comuna, se concentran en el sector norponiente.
- Cerca de tres cuartas partes de los emprendimientos no están formalizados, mientras que menos de la veintava parte lo ha hecho correctamente ante el SII.
- Hay una fuerte sensación de no preparación para formalizar y una pequeña preocupación por la pérdida de beneficios sociales.
- Los niveles de venta no superan los \$300.000 pesos mensuales.
- Cerca de la mitad declara participar en organizaciones sociales y la mayoría está dispuesto a participar eventualmente de alguna.
- Las herramientas digitales para los negocios están presentes, pero son básicas y de acceso común (Internet móvil y hogar y teléfonos celulares).

También es importante recalcar que los emprendedores no cuentan con buenas relaciones con bancos e instituciones financieras, tampoco así con otros emprendedores o empresas. Sin embargo, el problema más grande se halla en la necesidad de información sobre fondos concursables y capacitación, además de mejorar las relaciones con el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) y Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), pues muchas veces

no saben cómo acercarse a estos organismos. Pese a estas dificultades, los emprendedores se han aproximado a la búsqueda de apoyo para sus negocios en la medida de lo posible. Por ejemplo, la Escuela de Artes y Oficios, a través de la municipalidad, logró apoyar durante 2022 a 585 emprendedores.

Entre los rubros más destacables y emergentes se hallan la confección textil y la artesanía, con rescate patrimonial y enfoque medioambiental, además de espacios con dificultades para la salud y la enseñanza, y la persistencia de las grandes empresas y el comercio como ejes centrales del encadenamiento productivo. Esto se podría mejorar a través de la economía social y a la economía circular para que se subsanen a través de la asociatividad en un ambiente digno y sustentable.

El polo comercial más importante de la comuna se halla en el territorio que comprende el Hospital Félix Bulnes. Consta de ocho foodtrucks y 21 toldos de comerciantes, además de abastecerse con mercados como La Vega y Lo Valledor, y las ferias libres de la comuna. En este entorno se propicia la colaboración y la economía de escala, pues la atención y el flujo de clientes lo permite. También existen actores involucrados como universidades, Centro de Negocios SERCOTEC, FOSIS, municipalidad, entre otros. De esta forma, la cadena de valor local se articula colaborativamente, aunque presenta algunas debilidades para el desarrollo de la demanda y la dependencia hacia ciertos proveedores. Eventualmente, este núcleo empresarial podría modificarse.

e. Conclusiones del diagnóstico comunal

Considerando lo ya presentado, la comuna muestra una estructura empresarial caracterizada por la informalidad y el rápido crecimiento del comercio. La cantidad de grandes y medianas empresas ha crecido a una tasa mayor que en la Región Metropolitana, pudiendo facilitar la reducción de la brecha de informalidad laboral a través de encadenamientos productivos a largo plazo y la mantención de los niveles de inversión.

Por otra parte, las micro y pequeñas empresas se ven precarizadas en relación con la Región Metropolitana, presentando menores tasas de crecimiento de ventas y menor crecimiento en la cantidad de empresas, lo que refuerza la idea de que el emprendimiento informal en el comercio representa una actividad secundaria y una respuesta práctica a las condiciones socioeconómicas de la comuna, en la medida en que circula la fuerza laboral entre empresas.

Pese a lo anterior, las microempresas presentan un alto crecimiento en la productividad, aunque decrece de vez en cuando al igual que en los demás tramos de ventas. Esto indica la necesidad de formalizar el empleo e impulsar el desarrollo de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), pues la aparición de nuevas empresas suelen ser micro y pequeñas informales. El boom de ventas ligadas al comercio en 2021 señala que dentro de la comuna existe una mayor capacidad productiva latente, cuestión que puede mejorar aún más con la formalización del empleo.

Se evidencian, además, brechas de género en la ocupación y remuneración, pues el empleo femenino se concentra en áreas de bajo dinamismo productivo e informalidad, disminuyendo significativamente su disponibilidad entre 2021 y 2022. La informalidad también se traduce en que según el Servicio de Impuestos Internos (SII) casi un 72% de las empresas en el comercio y sin información de ventas sean mujeres.

También es importante mencionar que un 41,6 % de la población total de Cerro Navia, (Cerca de 148.500 personas) se encuentra en situación de discapacidad (PeSD) y cerca del 50% de las PeSD que se encuentran en edad empleable, están inactivos laboralmente. En este sentido, crear cooperativas inclusivas que ofrezcan bienes y servicios combinando la labor de cuidadores y emprendedores sin discapacidad con PeSD cumpliendo labores de comercialización, gestión y administración, permitiría potenciar el desarrollo económico de la comuna y mejoraría la calidad de vida de los vecinos. Lo anterior se traduce en una mejora en sus ingresos y en otros aspectos como el acceso a un trabajo digno, el consumo responsable, la sustentabilidad, la economía circular y, sobre todo, una red de apoyo establecida.

En resumen, se deben abordar tres brechas principalmente.

- Bajo capital emprendedor y la baja empleabilidad en PeSD debido a la baja escolaridad y a las condiciones sociales adversas.
- No existe una articulación clara entre los diferentes tipos de empresas y polos de trabajo.
- Bajos niveles de asociatividad entre emprendedores.



**LA REINA
ACTIVIDAD GRUPAL**



**TALAGANTE
RONDA DE PREGUNTAS**

VISIÓN DE FUTURO

a. Vocación comunal

Desde una perspectiva analítica y estratégica, el desarrollo económico es un proceso de cambio estructural global, a través de la transformación, por sus medios y fines, sustentado en el despliegue de capacidades estratégicas de naturaleza económica y social en el territorio, considerando al marco político regulatorio, valorizando el paisaje agrario, precio de la tierra y otros factores.

Por ello, se hace necesario que Cerro Navia pase de un modelo de desarrollo sostenido a un modelo de desarrollo sostenible. Para lograrlo, es esencial que la economía social solidaria, el cooperativismo y la asociatividad cumplan un rol fundamental, cambiando el enfoque de conseguir el beneficio de una organización o de sus dueños por el de alcanzar el beneficio colectivo.

Poner a las personas al centro del modelo económico, fomentando el desarrollo de las comunidades a partir de sus propios intereses, relevando factores como la identidad, historia de la comuna y la de sus habitantes. Eventualmente se generarían asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, a través de una empresa de propiedad conjunta y que, además, sea democráticamente controlada.

Ese modelo permitirá que las personas en situaciones más vulnerables puedan acceder a empleo, cooperando en las distintas cargas de tiempo disponible de cada socio, según su disponibilidad y complementando sus habilidades y competencias emprendedoras o de empleabilidad. También se busca compartir el riesgo frente a las oportunidades de negocio, aumentar el capital inicial de trabajo disponible, y así pasar de microemprendimientos de subsistencia a emprendimientos con acceso a mayores y mejores oportunidades de mercado.

Se trata de emprendimientos que puedan responder a potenciales aumentos en la demanda, lograr una mayor escala productiva, y que no pierdan sus beneficios sociales al contar con un RUT único en común. Por ejemplo, muchos de los vecinos tienen familiares que por primera generación logran cursar estudios superiores, pero que, pese a esto, deseen mantener los beneficios al momento de conformar y formalizar una empresa; el horizonte se halla en el sentido de pertenencia que pueda aportar.

b. Foco estratégico

De acuerdo con las brechas ya mencionadas, la propuesta se relaciona con los focos estratégicos del Gobierno Regional Metropolitano, principalmente ligados a los encadenamientos productivos con las empresas y emprendimientos locales de comercio, como confección textil y artesanía y servicios de belleza (Barbería, peluquería, manicure, masajes), soldadura, seguridad, transporte u otros. Los últimos atienden a la necesidad de trabajo de las personas, ya sea por medio de un emprendimiento, empresa o cooperativa de trabajo.

Las estrategias también se relacionan con las nuevas economías por los aspectos antes mencionados, desarrollando la economía social solidaria, la economía circular y el consumo responsable, principalmente. Por último, la innovación es igualmente tratada a través de la formación continua para el capital emprendedor, con foco en la inclusión social de emprendimientos femeninos y personas en situación de discapacidad (PeSD).

Brechas	Estrategias
Bajo capital emprendedor y empleabilidad de PeSD	Formación del capital emprendedor
Problemas en la estructura empresarial	Encadenamientos productivos
Bajos niveles de asociatividad	Encadenamientos productivos y nuevas economías

Según las brechas y focos presentados, las estrategias se relacionan directamente al encadenamiento productivo, al impulso de nuevas economías y a la formación del capital emprendedor como base del desarrollo económico local. A continuación, el detalle de cada estrategia:

Encadenamientos productivos. entre las diferentes empresas emplazadas en el territorio y en los territorios vecinos. Para conseguirlo, se propone utilizar la actual Mesa Poniente, creada hace más de 15 años por el FOSIS y conformada por las comunas vecinas de Pudahuel, Lo Prado, Renca, Estación Central y Quinta Normal. El objetivo es potenciar el desarrollo productivo de bienes y servicios, utilizando bienes intermedios, insumos, partes y piezas o servicios. El desarrollo de esto busca generar nuevos polos de comercialización y lograr sacar provecho de aquellos ya existentes que no se explotan, como el Mercado de Emprendedores Productores y Artesanos del Aeropuerto de la comuna de Pudahuel. También se intenta aprovechar obras de infraestructuras y áreas verdes recién inauguradas como el Parque La Hondonada o el nuevo Parque Mapocho Río, siendo este último inaugurado por etapas con su entrega final en el primer trimestre de 2024.

La metodología consiste en analizar las vocaciones productivas del territorio e identificar las diferentes cadenas de valor que ahí se desarrollan. Por consiguiente, el potencial crecimiento se basa en la Agenda 2030 que contempla los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con ello se busca impulsar el desarrollo económico a partir de un modelo que integre los elementos financieros, sociales y ambientales con el propósito de aumentar el bienestar social y reducir el impacto ambiental resultado de la acción humana a través del tiempo en la comuna.

Nuevas economías: se busca basar el modelo económico en la economía social solidaria inclusiva, fomentando la asociatividad y reconociendo no solo a las potenciales profesiones de sus miembros, sino que hará especial énfasis en reconocer a los respectivos oficios de todos, para fortalecer su dignidad. La inclusión social se prioriza para reducir las desigualdades y promover la integración de los grupos marginados. En específico, personas en situación de discapacidad y sus cuidadores al vincularlos con otros emprendedores, artesanos y productores del territorio. El impulso se halla en la sostenibilidad económica con empleos justos y más dignos.

Formación del capital emprendedor e innovación: se trata de concientizar a la comunidad local y, principalmente, a los emprendedores y empresarios del territorio en temáticas afines a la educación financiera, economía social solidaria (Asociación gremial y cooperativas), gestión de emprendimiento, fondos concursables y formalización. Todo esto a través de talleres o eventos que lleven a emprendimientos con innovación, propuestas de valor y con base en la colaboración.

En específico, una de las iniciativas es fomentar los encadenamientos productivos a través de alianzas público - privadas, con el fin de generar mayor diversidad económica y alejarse de la dependencia ante una actividad económica principal ligada al comercio minorista, reflejada en el gran número de ferias libres y persas existentes en la comuna. La economía social solidaria, al centrar su quehacer en las personas y no en las utilidades, no solo mejora las condiciones de vida de sus asociados, sino que también

logra un mayor nivel de involucramiento, lo que se traduce en la generación de valor económico y empleos a nivel local, y en brindarle oportunidades económicas a los sectores emergentes. Para esto se propone la creación de la Incubadora de Cooperativas y Nuevas Economías, destinada a difundir el modelo en Escuelas Especiales, Escuela de Artes y Oficios y Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) de Cerro Navia, Programa Familias, Oficina de la Mujer, Oficina de Discapacidad y emprendedores. La propuesta busca fortalecer la creación de iniciativas y realizar un seguimiento oportuno, además de dar acceso a adjudicación de fondos, formalización, nuevos mercados fuera de la comuna, y capacitar para gestionar y administrar este tipo de empresas de propiedad común y de gestión democrática.

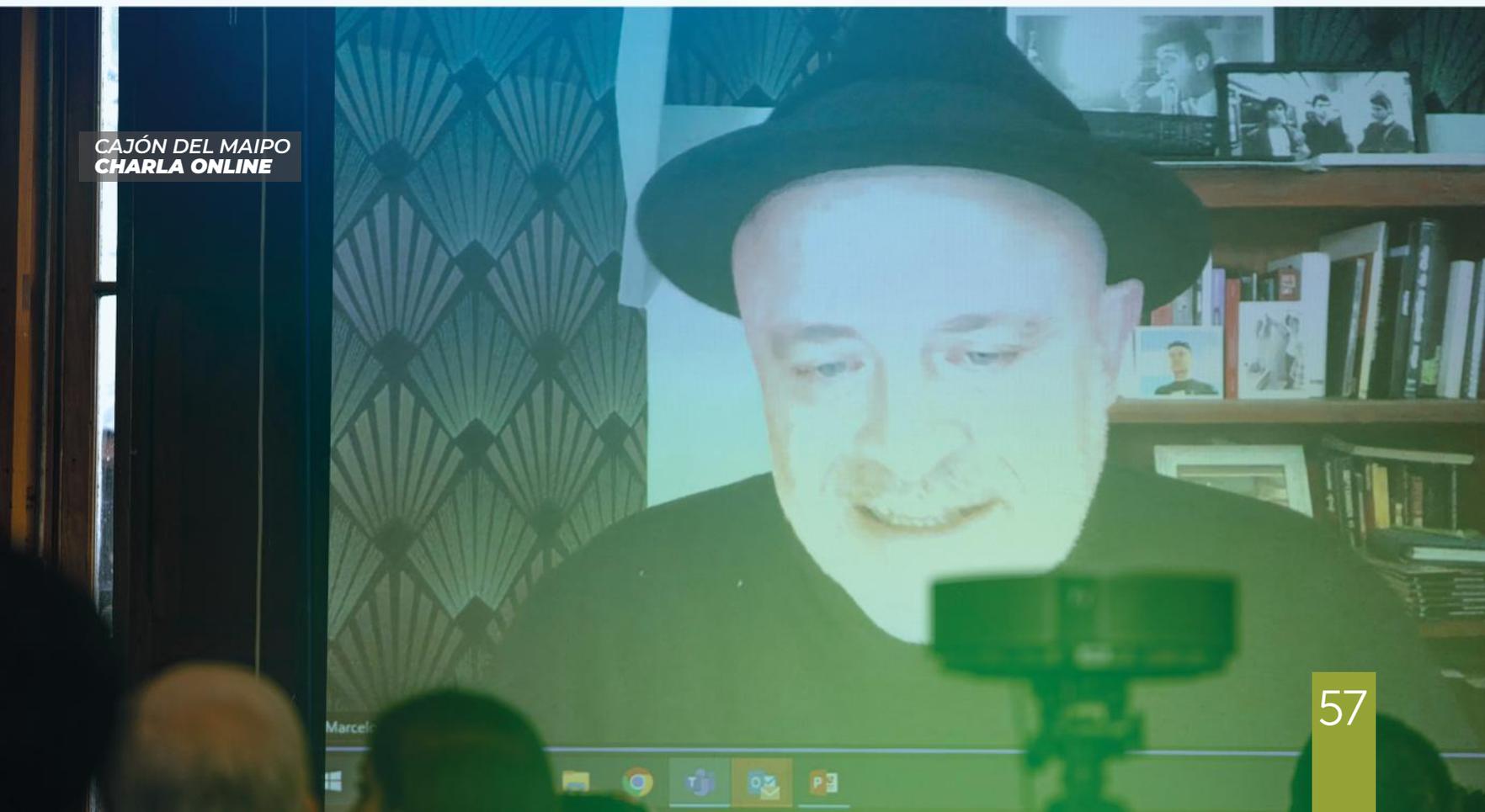
A través de la asociatividad y la innovación, se busca desarrollar el bajo capital emprendedor de las personas, a través del fortalecimiento de la vinculación y participación con federaciones de cooperativas y gremios intercomunales, regionales y nacionales. Esto se verá complementado al promover alianzas con instituciones de educación superior, que llegan con su oferta al territorio, mayoritariamente a través del Fondo Regional para la Productividad y el Desarrollo (FRPD) para acceder a formación continua de gestión, administración y comercialización con plataformas tecnológicas y otras temáticas. También se intenta mejorar el capital emprendedor con asesorías técnicas especializadas como contabilidad avanzada y tributación, desarrollo de packaging, imagen corporativa, con el fin de mejorar sus propuestas de valor. En particular, a partir de la creación de cooperativas de consumo, servicios y trabajo para fomentar economías de escala y la creación de gremios, dependiendo de los requerimientos de las personas que las conformen.



**CAJÓN DEL MAIPO
CHARLA**



**CAJÓN DEL MAIPO
PALABRAS DEL GOBERNADOR**



**CAJÓN DEL MAIPO
CHARLA ONLINE**

Por otra parte, respecto a los indicadores de éxito, la meta inicial es que se generen al menos dos cooperativas y un gremio al año, así también realizar 20 talleres de economía social solidaria y cooperativismo en la Escuela de Artes y Oficios. Para ello, las principales etapas del Plan de Apoyo al Desarrollo Económico Comunal (PADEC) son: realizar lanzamiento de incubadoras, hacer seguimiento a las precooperativas y cooperativas del piloto en el primer trimestre 2023, desarrollar modelo de negocios, innovación y atributos diferenciadores, buscar o postular a financiamiento o capital de trabajo con oferta público - privada, luego abrir el proceso de incubación 2023, además de la formalización y egreso de cooperativas y precooperativas.

En la misma línea, se proyecta realizar al menos dos talleres en escuelas especiales de la comuna, un taller al equipo de fomento del Programa Familias junto a la Oficina de Discapacidad, quienes ya incuban microemprendimientos y asesoran en la búsqueda de empleos a sus usuarios. Finalmente, se va a evaluar el proceso de incubación, tomando en cuenta la opinión de los participantes y del equipo de fomento productivo ejecutor, incluyendo a las otras dos oficinas que conforman la Dirección de Desarrollo Económico Local: Oficina de Información Laboral y Escuelas de Artes y Oficios. Luego, a partir de dicha evaluación, realizar un proceso de mejoras continuas al modelo de incubación, asesoría y futuro seguimiento del PADEC.

	Iniciativa 1	Actores	Presupuesto	Priorización	Indicadores
Encadenamientos productivos	Mercado Artesanos Productores Aeropuerto Pudahuel	Municipio de Pudahuel, Lo Prado y Cerro Navía	\$ 10.000.000	Media	Nº de ferias realizadas en el aeropuerto Nº de expositores / Participantes por comuna
	Mercado itinerante Artesanos Productores Parque Javiera Carrera	Artesanos/ artesanías de Cerro Navía	\$ 2.400.000	Media	• Nº de ferias realizadas en Parque Javiera Carrera
	Polo Comercial Hospital Félix Bulnes (HFB) Fondo Barrios Comerciales SERCOTEC	Patio de comida Foodtrucks Hospital Félix Bulnes (HFB) Locales Establecidos Entorno	\$ 70.000.000 \$ 10.800.000	Media	Nº locatarios beneficiados
Nuevas economías	Incubadora de cooperativas y emprendimientos asociativos	Precooperativas Grupos asociativos Gremios Artesanos/ productores Cursos Oficios OTEC Municipal CN			
Formación del capital emprendedor e Innovación	Talleres educación financiera Talleres de economía social solidaria y cooperativismo Talleres modelo de negocio CANVAS FIC academias, formación y asesorías Postulación a fondos públicos o privados individuales y asociativos	Emprendedores CN Equipo del GORE SERCOTEC- FOSIS SENCE- PRODEMU U.Central - UST - USACH CORFO Fundación Lepe - Fundación Descubre - Fundación Fibra CN San Pablo División de Asociatividad y Cooperativas DAES Secretaria General de Gobierno Ministerio del Interior Fondo Esperanza	\$ 39.465.804		Nº de fondos adjudicados Nº beneficiarios/as o usuarios/as asesorados/das Nº beneficiarios/as o usuarios/as capacitados/das Nº beneficiarios o usuarios financiados

d. Equipo comunal

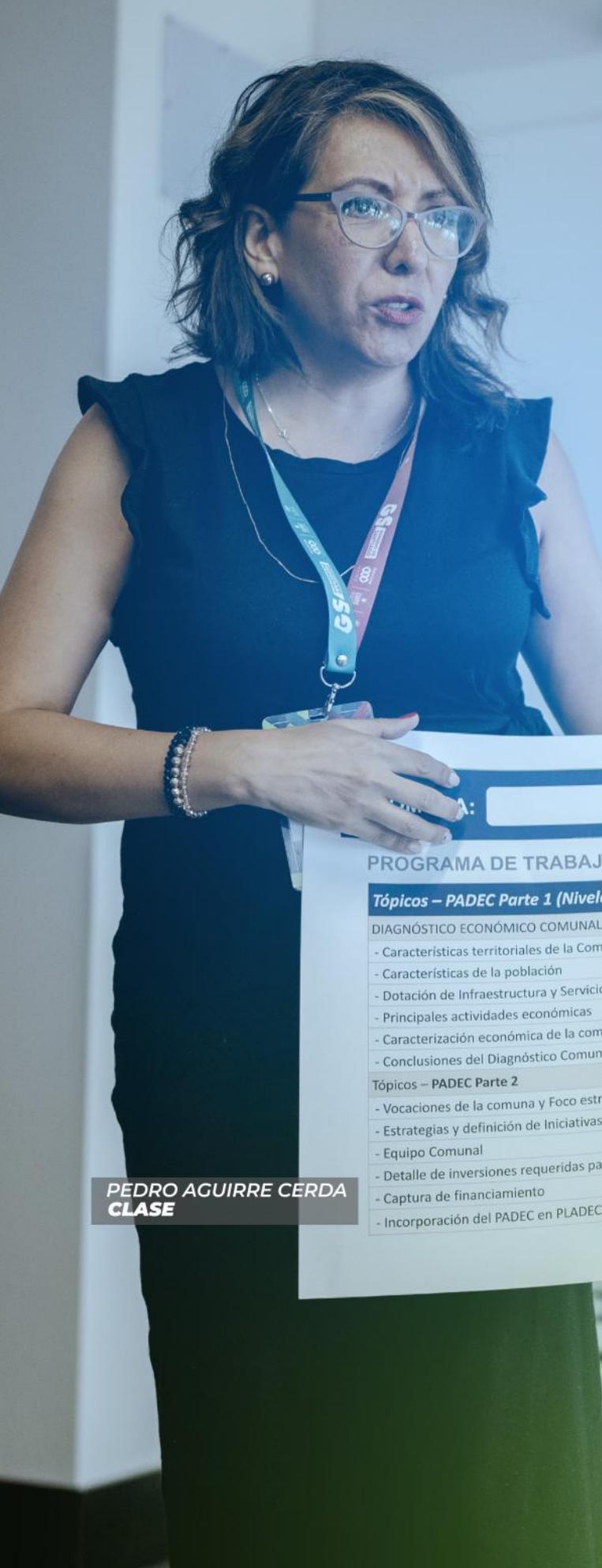
Dentro del organigrama de la Municipalidad de Cerro Navia, el equipo de la Oficina de Fomento Productivo depende de la Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), conformada por OMIL, OTEC (Escuela de Artes y Oficios), Nivelación de Estudios e Inspección Municipal.

En concreto, la unidad encargada de implementar el Plan de Apoyo al Desarrollo Económico Comunal PADEC es la Oficina de Fomento Productivo, mediante las acciones de programas vinculados a compromisos del Plan de Gobierno Local del Municipio de Cerro Navia. Específicamente, los programas de Fomento Productivo y Economía Social Solidaria y Cooperativas.

Programa Fomento Productivo: coordinación general oficina y cuatro programas municipales, además de representar al alcalde y a la directora en Mesa del Territorio Norponiente (FOSIS).

Programa Economía Social Solidaria y Cooperativas: apoya en atención al público y dicta charlas o talleres de cooperativismo a otras oficinas y direcciones.

Equipo Planta Oficina Fomento Productivo: apoya en labores a la Oficina de Inspección, atiende casos sociales y derivados, solicita documentación y participa de las comisiones de ferias libres y persas..



PEDRO AGUIRRE CERDA
CLASE

PROGRAMA DE TRABAJO

Tópicos – PADEC Parte 1 (Nivel

DIAGNÓSTICO ECONÓMICO COMUNAL

- Características territoriales de la Com
- Características de la población
- Dotación de Infraestructura y Servici
- Principales actividades económicas
- Caracterización económica de la com
- Conclusiones del Diagnóstico Comun

Tópicos – PADEC Parte 2

- Vocaciones de la comuna y Foco estr
- Estrategias y definición de Iniciativas
- Equipo Comunal
- Detalle de inversiones requeridas pa
- Captura de financiamiento
- Incorporación del PADEC en PLADEC



PEDRO AGUIRRE CERDA
COFFE BREAK



CAJÓN DEL MAIPO
CHARLA

PLAN DE FINANCIAMIENTO

a. Detalle de inversiones y captura de financiamiento para el PADEC

- **Financiamiento municipal:**

- a) Programa de Economía Social Solidaria y Cooperativas : \$10.800.000.
- b) Programa de Ferias Itinerantes: \$2.400.000.
- c) Programa de Fomento Productivo: \$39.465.804.

Subtotal: \$ 52.665.804

- **Financiamiento externo:**

- a) Programa Fortalecimientos a Asociaciones Gremiales: \$10.000.000.
- b) Programa Apoyo a Cooperativas SERCOTEC: \$25.000.000.
- c) Programa Barrios Comerciales SERCOTEC: \$70.000.000.

Subtotal: \$ 105.000.000

Presupuesto Total 2024: \$ 157.665.804

El financiamiento se articulará fundamentalmente a través de fondos públicos, a los cuales postulan precooperativas, cooperativas y gremios según el nivel de desarrollo en que se encuentren. Algunos ejemplos son Fondo Esperanza, programas varios de SERCOTEC, PRODEMU, Cooperativa Somnaval, algunos de CORFO, entre otros.

b. Vinculación del PADEC con el PLADECO

El Programa de Gobierno Local, que se desprende del Plan de Desarrollo Comunal, compromete a la Dirección de Desarrollo Económico Local con los siguientes compromisos, que están ya definidos y derechamente vinculados a cada uno de los programas que desarrolla cada unidad que la componen, excepto la Inspección Municipal.

En primer lugar, la OMIL y la Escuela de Artes y Oficios, en su rol de capacitación y nivelación de estudios, y en segundo lugar, la Oficina de Fomento Productivo, en su rol de implementación del PADEC y seguimiento del Plan de Apoyo.

Para concretar la propuesta, se presentará a la directora de la DEL, posteriormente se explicará a los encargados de las oficinas y al Administrador Municipal. El conducto regular para estos procesos es que el administrador solicite presentaciones para realizar una exposición al alcalde y al gabinete y, luego de validarlo, se expondrá al Ilustre Concejo Municipal. La validación inicial en ambas instancias da pie para que se modifiquen las bases de procesos de licitaciones internas, así el Plan de Apoyo puede ser implementado por el departamento de adquisiciones y la Secretaría Comunal de Planificación.

Finalmente, en una última etapa, se presenta al Consejo Comunal para el Desarrollo Sostenible, conformado recientemente y compuesto por 14 integrantes: alcalde de la municipalidad, o quien lo represente, un representante designado de la SECPLA y doce representantes de entidades de relevancia en los ámbitos de interés público. En específicos, organizaciones comunitarias, fundaciones u organizaciones no gubernamentales de la comuna en materias de género, diversidad y disidencias, empleo y desarrollo económico local, medio ambiente y soberanía alimentaria, pueblos originarios, migrantes y refugiados, personas en situación de discapacidad, desarrollo urbano o seguridad y emergencia. Este órgano estará a cargo del monitoreo y seguimiento del PLADECO para el período 2023 - 2030. Su objetivo será la revisión periódica y así optimizar sus procesos, resultados e impactos.

ADOPCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO

A continuación se presentan iniciativas generales, factibles de desarrollar y/o como ejemplo para lo propuesto en el PADEC.

a. Cuadro de iniciativas, indicadores del entorno y control del proceso

Eje estratégico	Nombre iniciativa	Descripción de la iniciativa
Encadenamiento productivo	Alianza público-privada	Generar una mayor diversidad económica en el territorio aumentando la creación de empleos a nivel local.
Nuevas economías	Incubadora de cooperativas y nuevas economías	Promover el fortalecimiento de las iniciativas incubadas para que accedan a capital de trabajo a través de adjudicación de fondos.

Importante: Estas categorías han sido ajustadas en función de los Ejes Estratégicos División de Fomento e Industria (DIFOI) 2023, disponibles en página 35.

b. Innovación como motor del desarrollo económico y social de la nueva comuna

Iniciativa	Ámbitos de innovación	Tipo
Iniciativa 1: Alianza público - privada.	Nuevas vocaciones productivas	Radical
Iniciativa 2: incubadora de cooperativas y nuevas economías.	Gestión interna	Incremental

c. Esfuerzo versus Beneficios

Iniciativa	¿Qué grado de esfuerzo interno significa?	¿Qué beneficios se esperan para la comunidad?
Iniciativa 1: Alianza público - privada.	Alto	Medio
Iniciativa 2: Incubadora de Cooperativas y Nuevas Economías.	Medio	Medio

d. Indicadores de entorno

Iniciativa	Indicador de entorno
Iniciativa 1: Alianza público - privada.	Crecimiento % de empleos = Cantidad de nuevos empleos / Cantidad de empleos año cero *100.
Iniciativa 2: Incubadora de cooperativas y nuevas economías.	Crecimiento % de la iniciativa= Ingresos totales de la iniciativa / Ingresos totales de la iniciativa año cero *100.

e. Grupo de beneficiados versus nuevas economías

Iniciativa	Grupo objetivo	Nueva economía
Iniciativa 1: Alianza público - privada.	Jóvenes adultos	Violeta
Iniciativa 2: Incubadora de cooperativas y nuevas economías.	Jóvenes adultos	Violeta

f. Diseño de iniciativas

Iniciativa 1. Alianza público - privada.

Tareas

Exploración de habilidades y pasiones de los sectores productivos.

Mentoría y orientación profesional.

Experiencias prácticas y fomento de nuevas habilidades.

Iniciativa 2. Incubadora de cooperativas y nuevas economías

Tareas

Educación y capacitación respecto a las cooperativas.

Asesoramiento y apoyo empresarial.

Acceso a recursos y redes de apoyo.







PADEC

PLAN DE APOYO AL DESARROLLO
ECONÓMICO COMUNAL