

**PEÑALOLÉN**





# 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**.*





**GS** GOBIERNO DE  
SANTIAGO



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

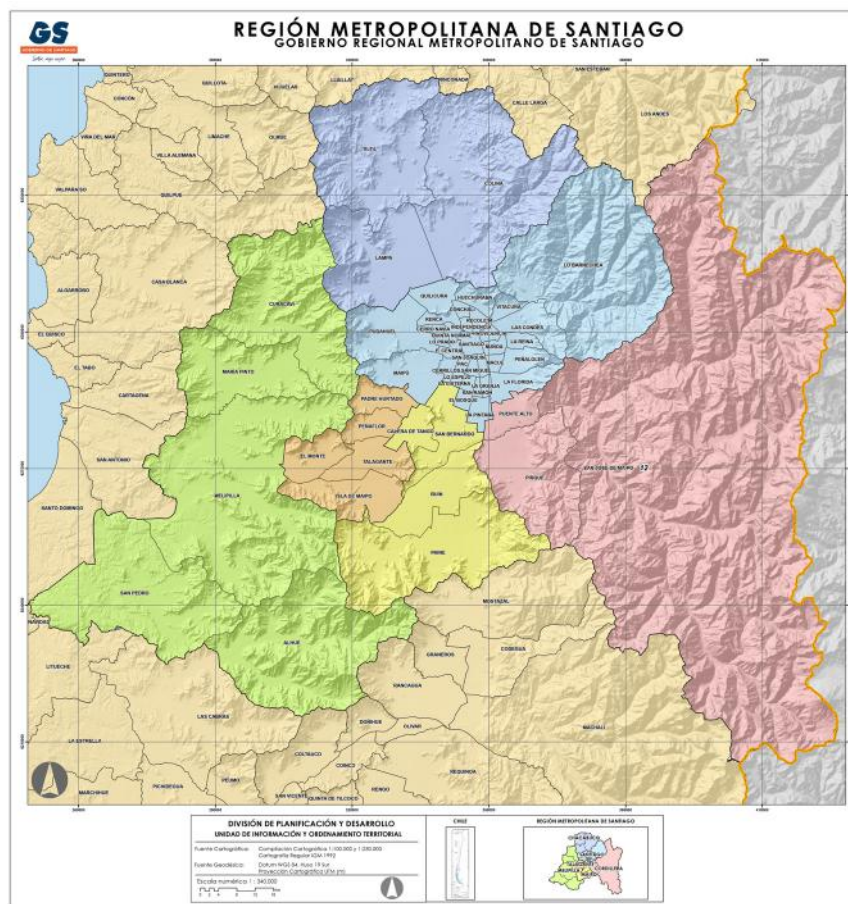
Al concluir esta etapa y como una forma de consolidar las competencias adquiridas, se propuso una tercera fase para abordar la co-creación de un mapa de ruta 2023-2027, instancia en la que un equipo de docentes de la Universidad Santo Tomás (UST) guió a las y los funcionarios municipales en el diseño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

	<b>Periodo Docente</b> JULIO - OCTUBRE 2023				<b>Periodo Coaching</b> NOVIEMBRE 2023 - ENERO 2024			
	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	
<b>Asignaturas Virtuales</b>	Formulación proyectos fomento productivo	Desarrollo económico local y encadenamiento productivo	Financiamiento proyectos de fomento productivo	Atracción inversiones y vinculación público-privada				
<b>Talleres Presenciales</b>	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
<b>Seminarios Buenas Prácticas Presencial</b>	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
<b>Coaching Proyecto Desarrollo Económico Local</b>			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
<b>Contenido E-learning</b>	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		
<b>PROYECTO DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL</b>					<b>DEMO DAY 2024</b>		<b>MAR</b>	

# 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.

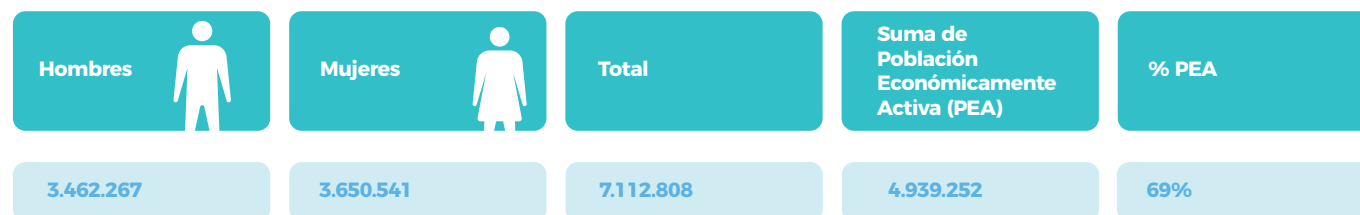
El sector terciario (servicios) domina la economía de la región, representando más del 60% de las actividades económicas. Esto genera un mercado laboral inestable con altos niveles de rotación y precarización, junto con un aumento del comercio informal que afecta negativamente al comercio formal y a 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 22**

**1**

**2**

**MARZO 23**

**JUNIO 23**

**3**

**DESPLIEGE  
TERRITORIAL**



educación  
innovación  
inclusión  
celebración



**CIERRE  
DIPLOMADO**

**ENERO 24**

**4**

**JULIO 23**

**5**

**DIPLOMADO**

**PADEC**

**6**

**MAYO 24**

**GOBIERNO DE SANTIAGO**

**CORE**  
CONSEJO REGIONAL  
Gobierno Regional Metropolitano de Santiago

Potencia





**PEÑALOLÉN**

PLAN DE APOYO  
AL DESARROLLO  
ECONÓMICO COMUNAL

**PADEC**

# ÍNDICE

38

DIAGNÓSTICO ECONÓMICO COMUNAL

51

VISIÓN DE FUTURO

58

PLAN DE FINANCIAMIENTO

62

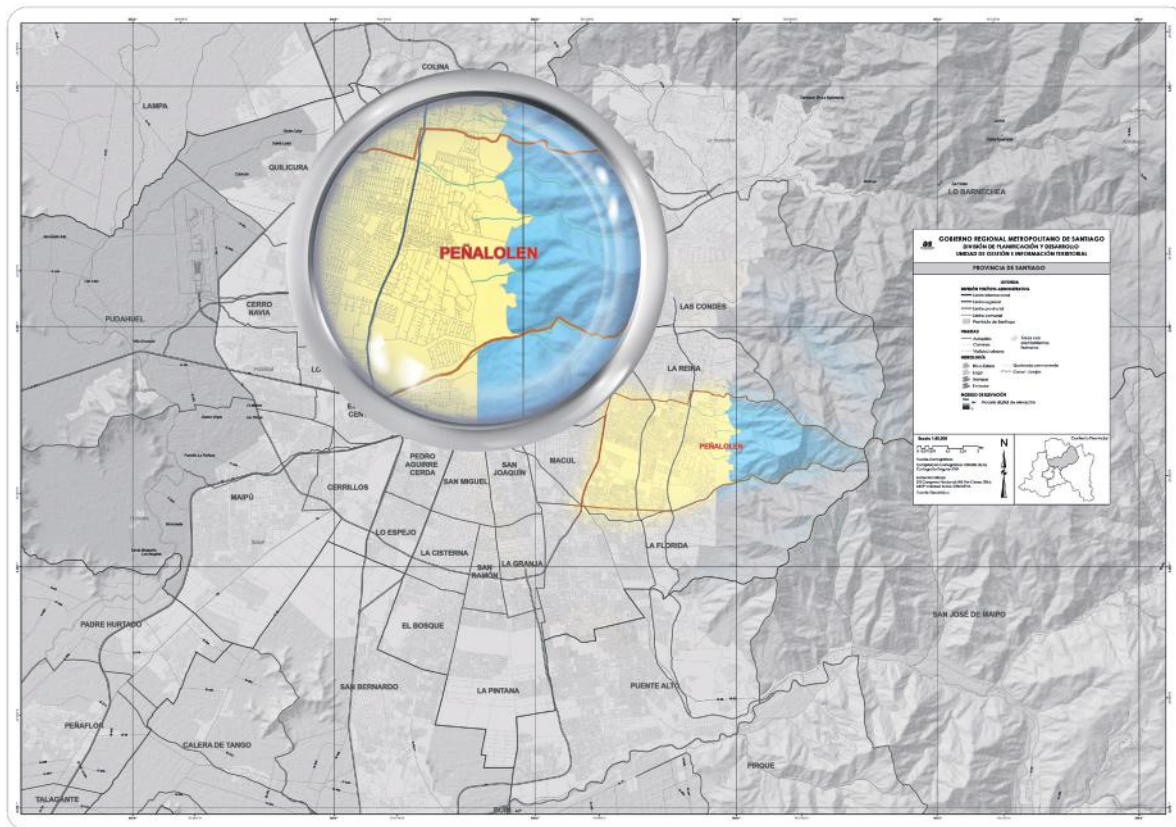
ADOPCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO

# PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO COMUNAL *COMUNA DE PEÑALOLÉN*

## DIAGNÓSTICO ECONÓMICO COMUNAL

### **a. Características territoriales**

La comuna de Peñalolén se ubica al oriente de la provincia de Santiago en la Región Metropolitana de Santiago, conformando parte del Gran Santiago o Área Metropolitana de Santiago. Esta ubicación periférica permite que la funcionalidad urbana dentro del lugar tenga principalmente características residenciales. Debido a dichos rasgos distintivos, el uso de suelo no residencial se planifica esencialmente para actividades y usos mixtos, considerando vivienda y equipamiento; pues tan solo algunos sectores de la comuna son exclusivamente residenciales o exclusivamente de equipamientos.



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

Asimismo, la vialidad estructurante permite que la comuna cuente con una alta interacción espacial de flujos pendulares con el centro urbano y con otras comunas colindantes pertenecientes al sector oriente. En específico, Peñalolén limita al norte con La Reina, al poniente con Ñuñoa y Macul y al sur con La Florida. También es necesario mencionar que es una de las 10 comunas de mayor extensión territorial en la provincia de Santiago, contando con una superficie de 5.487 hectáreas, cuyo 58,6% es área de extensión urbana.



## **b. Dotación de infraestructura y servicios**

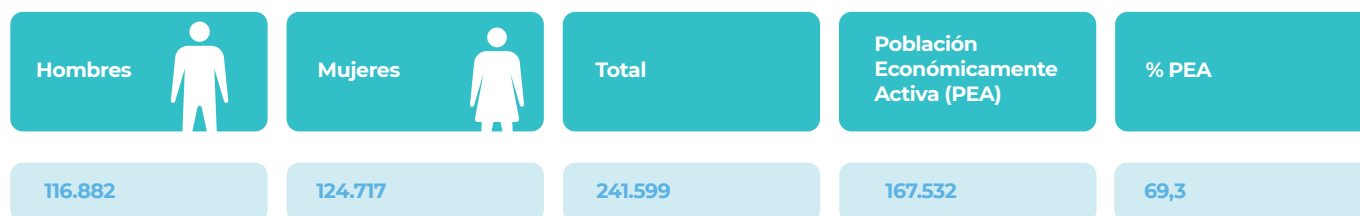
Según el actual Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), la vialidad estructurante de la comuna se conforma principalmente por vías metropolitanas, establecidas por el Plan Regulador Metropolitano de Santiago (PRMS) y, en menor medida, por vías comunales establecidas por el Plan Regulador Comunal (PRC). Algunos de estos ejes destacables son, por ejemplo, Av. Américo Vespucio 40, Av. Tobalaba – Av. Mariano Sánchez Fontecilla y Av. Consistorial, u otros como Av. Paseo Pie Andino, Av. Grecia y Av. Oriental.

También es importante mencionar la dotación de áreas verdes disponibles en la comuna. Peñalolén cuenta con 137 hectáreas de áreas verdes, cuyo 57% corresponde a plazas y un 43% a parques como Parque Peñalolén, Parque Lineal San Carlos y Parque Quebrada de Macul. Frente a estos porcentajes es necesario mencionar que hay alrededor de 5,66 m<sup>2</sup> de áreas verdes por habitante, cifra bastante menor respecto al promedio de 10 m<sup>2</sup> establecido por el Sistema de Indicadores y Estándares de Desarrollo Urbano (CNDU-INE, 2018). Pese a ello, la comuna se encuentra dentro del tercio superior en comparación con el resto de las comunas de Santiago. Los sectores más descuidados son, en consecuencia, San Luis, con 2,77 m<sup>2</sup> por habitante, y Lo Hermida, con 4,82 m<sup>2</sup> por habitante; cuestión que se corresponde con tratarse, además, de aquellos sectores con mayor vulnerabilidad socioeconómica.

### C. Características de la población

Según el Censo 2017 Peñalolén cuenta con una población de 241.599 habitantes– 116.882 hombres y 124.717 mujeres– y 70.065 hogares, el crecimiento esperable para el año 2023 fue de hasta 271.854 habitantes. Pese a estas cifras llamativas, la comuna crece mucho más lentamente que el resto del país y que la región, pues apenas cuenta un 12% como tasa intercensal entre 2002 y 2017 y un 0,75% de crecimiento anual, cuando a nivel nacional los porcentajes ascienden a 16,3% y 1,01%, respectivamente.

## PEÑALOLÉN



Fuente: INE CENSO 2017

La comuna puede subdividirse en macrosectores. Entre ellos, aquellos con mayor número de habitantes son: Peñalolén Alto Sur (63.055), Lo Hermida (52.268), San Luis (50.854), Peñalolén Alto Norte (43.811) y La Faena (31.611). También es importante mencionar la dotación de población flotante en sectores como Alto Macul, pues impacta en los sistemas de movilidad y en la distribución de espacios públicos. Estos macrosectores también funcionan como espacios marcados de segregación social y de diversidad socioeconómica, pues, como se mencionó anteriormente, la vulnerabilidad se concentra

en el poniente: San Luis, La Faena, Peñalolén Alto Norte y la mitad norte de Lo Hermida; mientras que también se tienen espacios de mayores ingresos hacia Peñalolén Alto Sur y el sur de Lo Hermida. Aunque los sectores de ingresos medios se dispersan entre esos macrosectores, el impacto de la diversidad socioeconómica produce “barrios cerrados”, es decir, condominios y proyectos en la parte alta de la comuna que no interactúan entre sí.

Por un lado, cerca de un 45% de la población de Peñalolén se encuentra dentro del tramo más bajo de la clasificación socioeconómica, lo que se traduce en unas 117.237 personas con ingresos escasos o con tendencia hacia la pobreza, especialmente con el ingreso de un gran porcentaje de personas afectadas por la pandemia por COVID-19. Por otro lado, al examinar el Índice de Prioridad Social 2022 del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, que da cuenta de las carencias relativas de las comunas de la Región Metropolitana de Santiago, la comuna de Peñalolén tiene un puntaje de 60,15, ocupando el 38° lugar dentro de las comunas con mayores carencias relativas en cuanto a ingresos, educación y salud. Esto se traduce en una prioridad social media baja, favorable respecto a otros índices y al promedio regional.

La comuna tiene la menor pobreza multidimensional que el promedio regional, consistente con mayores ingresos del hogar, menor desempleo y menor proporción de trabajadores que reciben el sueldo mínimo. Sin embargo, existen brechas sobre la escolaridad promedio que pueden afectar de manera negativa la trayectoria de crecimiento sustentable del territorio, debido a la proliferación de empleos poco calificados. Pese a lo anterior, los datos en general se encuentran relativamente

cerca del promedio regional, lo que implica un avance inicial sobre el trabajo a mediano y largo plazo requerido para mejorar las condiciones socioeconómicas y alcanzar un estado de competitividad sustentable.

Al observar la distribución por género se evidencia una brecha de remuneraciones, donde un 77,39% de las empleadas formales reciben el salario mínimo, contra un 67,21% de los hombres, consistente a la vez con un menor nivel de ingresos del hogar.

Para combatir las principales problemáticas de la comuna, la municipalidad dispone de la Corporación Yunus, cuyo rol se centra en fomentar los emprendimientos a través de programas y presupuesto dirigido, mecanismo que surge como respuesta a la variedad de barrios comerciales y los requerimientos de la gente para consolidar sus Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) como una alternativa válida de sustento. Entre los apoyos que entrega la corporación municipal se encuentran: Ruta Emprendedora, Programa de formación y financiamiento, Patente de microempresa familiar, Hecho en Peñalolén y La Pizarra agencia creativa de publicidad.

En materia de emprendimiento el territorio cuenta con una plataforma para impulsar el emprendimiento local llamada Peñalolén Emprende. A través de ella, se capacita, financia y promociona iniciativas de microemprendimiento. Además, contempla el emprendimiento como un eje dentro de su programa de desarrollo económico, posicionando el capital emprendedor dentro de las prioridades del trabajo territorial y comunal.



## d. Actividades y características económicas

El análisis de las actividades económicas dentro de la comuna se centra en tres ejes principales: Emprendimiento, Estructura Empresarial y Composición Sectorial y Evolución de la Productividad, basados en los datos que proporciona el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Por otra parte, al referirse a la Estructura Empresarial se puede mencionar que Peñalolén cuenta con al menos 11.860 empresas activas según cifras de 2022, representando cerca de un 1,8% del total de empresas dentro de la Región Metropolitana de Santiago. En el período 2017-2022 el promedio de crecimiento anual de empresas alcanzó un 3,99%, cifra levemente por debajo del promedio regional de 5,38%. Este cambio fue liderado por el crecimiento de empresas sin información de ventas, seguido de medianas empresas, lo que sugiere un nivel de informalidad superior al promedio regional y, de igual manera, una mayor inversión en Pymes. Sin embargo, las microempresas se quedan detrás del promedio regional por un gran porcentaje.

### PEÑALOLÉN



Fuente: SII 2022

Por otro lado, las ventas en 2022 fueron de 45.603.771 UF y crecieron en un promedio anual de 2,56% a lo largo del período 2017-2022, evidenciando un estancamiento del crecimiento de empresas en comparación con el promedio regional. Además, se ve que la paralización en ventas se produce principalmente por la ausencia de crecimiento de las grandes empresas, cuyas transacciones aumentaron un promedio anual de 0,13% en contraste con el 10,71% del promedio regional.

También se puede hablar de la Composición Sectorial y la Evolución de la Productividad en el mismo período progresivo entre 2017 y 2022. La productividad del trabajador alcanza un 2,37% de crecimiento promedio anual, cinco puntos por debajo de la media regional, mientras que las ventas por empresa cayeron drásticamente a un -1,37%. Lo anterior se traduce en una situación favorable para tratar las brechas, pero compleja por el estancamiento de ventas de las grandes empresas.

Se ve que el crecimiento de la productividad resulta impulsado por las pequeñas y medianas empresas, y mermado por el decrecimiento de la productividad de las microempresas. Esto último puede estar relacionado con una mayor tasa de creación de microempresas que de crecimiento de ventas y, de igual manera, con la menor calificación laboral del territorio frente al promedio regional. Frente a ello, posiblemente deban generarse iniciativas en torno al mejoramiento de factores formadores del capital emprendedor, como la estructura educacional y el acceso a financiamiento.

La estructura empresarial de Peñalolén se caracteriza principalmente por empresas dedicadas al comercio y a la industria manufacturera, aunque también existen distintos rubros con peso dentro del territorio, generando una diversidad productiva que favorece la innovación y significa menos barreras de entrada para microemprendimientos. Para el año 2022, el comercio concentra el 11.8% del empleo comunal y la industria manufacturera concentra el 6.59%, siendo ambas el 47.6% del total de ventas de la comuna en UF.

A partir de la misma información disponible en el SII, y para comprender mejor las actividades económicas dentro de la comuna, es necesario mencionar aquellos rubros más dinámicos que cuentan con una mayor tasa de crecimiento: explotación de minas, suministro de agua y otros o sin Información. Esta información de otros rubros no categorizados da cuenta de la efervescencia del mundo informal y lo que implicaría su respectiva formalización para las ventas y el comercio comunal. Frente a ellos, los rubros menos dinámicos son: servicios administrativos, actividades profesionales, científicas e industria manufacturera. Adicionalmente, ningún rubro presenta una alta representatividad femenina, a excepción de la enseñanza con un 74%.

Considerando la información anterior, la comuna muestra una estructura empresarial estancada caracterizada por la alta inversión en sectores poco dinámicos o de bajas ventajas comparativas que han experimentado un retroceso importante en su posición relativa frente al promedio regional, en particular en la industria manufacturera, además de la informalidad y la proliferación de empleos de baja calificación ligados a la industria manufacturera y al comercio. Dada la baja calificación general del empleo existe un

estancamiento en las ventas de las empresas más consolidadas del territorio, por lo que la alta inversión en Pymes puede representar una vía hacia la diversificación productiva. No obstante, debe abordarse primero un plan para la mejora de la productividad de las microempresas a través de iniciativas educativas, como talleres o capacitaciones, lo que implica que, existe una deficiencia de factores formadores del capital emprendedor.

Dado lo anterior, se evidencia la necesidad de apoyo a las Micro, Pequeña y mediana empresa (MiPyme) y, en particular, a las microempresas, que en promedio redujeron su productividad en el periodo 2017-2022. Si bien las brechas existentes no reflejan una realidad exageradamente distinta al promedio regional, sobre todo en relación a las brechas de género y en torno a la composición de ingresos, se debe trabajar en la estabilización de las grandes empresas del territorio para desarrollar encadenamientos productivos que se traduzcan en un incremento de factores habilitadores y formadores del capital emprendedor del territorio, permitiendo una mayor diversificación de la matriz productiva y así una mayor protección frente a situaciones inesperadas que afecten a un sector productivo, como ha sido el caso con la Industria manufacturera durante los últimos cinco años. Por otro lado, si lo anterior no tiene relación con un shock de demanda, quiere decir que existe una distribución ineficiente de los recursos del territorio, con una sobreinversión en sectores en desventaja comparativa que inevitablemente condena a la comuna a una trayectoria de crecimiento y falta de competitividad sustentable.

Finalmente, se evidencian brechas de género en particular en torno al emprendimiento informal, posiblemente ligadas a la necesidad de independencia económica y a un menor



acceso a los recursos necesarios para alcanzarla. En esta línea, se vuelve importante priorizar las iniciativas municipales para evitar el desarrollo de una cultura del emprendimiento como actividad secundaria e informal, y fomentar una perspectiva sistémica que favorezca la acumulación de capital emprendedor.

### **e. Conclusiones del diagnóstico comunal**

Dentro del estado actual de la comuna se puede identificar una alta presencia de emprendimientos de subsistencia que demandan los servicios municipales, ligado esencialmente a la falta de conocimiento por parte de los emprendedores. Esta situación deriva en que el 75% continúa fuera de las instancias de formalización comercial, por lo que resulta necesario conocer la razón principal detrás de la no realización de este proceso. De ello también se desprende el desconocimiento de los usuarios sobre la oferta existente por parte de la corporación y específicamente de la oficina de emprendimientos, acerca de los programas y apoyos existentes para estos casos. Pese a lo anterior, se puede intuir que un alto porcentaje de personas no están interesadas en la formalización por la posible pérdida de beneficios, sin embargo, para el resto de los emprendedores que sí se interesan no existen, o no se dan con regularidad, espacios de aprendizaje y conversación respecto al proceso en sí.

Como potencialidades, se espera proyectar la economía circular y sostenibilidad como una oportunidad de negocios para los emprendimientos de la comuna. Aprovechando el capital emprendedor de la comuna y la presencia de instituciones de educación, se puede

proyectar el desarrollo de negocios sostenibles. Para esto, se analiza la falta de orientación, seguimiento y acompañamiento hacia los emprendedores ya formalizados, que ya han desarrollado su idea de negocio, pero que continúan en la búsqueda de soluciones innovadoras para problemas actuales en torno a tecnologías y economía circular.

Adicionalmente, debido al alto capital social de la comuna, se prevé como oportunidad la articulación público - privada. Se visualiza una falta de encadenamiento productivo en la comercialización de productos de emprendedores locales a empresas de mayor envergadura, así como también una articulación más práctica y explícita por parte de la corporación para facilitar estos espacios entre empresas y emprendedores, aprovechando la vinculación público - privada, y también para fomentar la vinculación entre emprendedores del mismo rubro.



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
**CLASE MAGISTRAL**



**CAJÓN DEL MAIPO**  
**CHARLA**



# VISIÓN DE FUTURO

## **a. Vocación comunal**

Según el PLADECO, la vocación comunal en una visión futura es promover una comunidad integrada y participativa, impulsando acciones para un desarrollo sostenible en Peñalolén. La misión comunal se centra en tres conceptos: comunidad integrada, comunidad participativa y desarrollo sostenible.

Para lograr lo anterior, uno de los principales ejes de gestión es Peñalolén Emprende. Este eje integra todas las capacidades presentes en las organizaciones y en la comunidad orientadas a innovar, en el más amplio sentido de la palabra, en todos los ámbitos que permiten el emprendimiento. La iniciativa se encarga de generar propuestas, ofertas, talleres, apoyo y todos los medios necesarios para incentivar a los peñalolinos a crear sus propios microemprendimientos. También fomenta el apoyo para que los diversos negocios comunales sean conocidos, ya sea por medio de ferias o a través de publicidad. Finalmente, se destaca su labor de enseñanza y capacitación, ya que posibilita que las personas terminen sus estudios primarios, secundarios o profesionales, con el objetivo de que obtengan un oficio en el que se puedan desempeñar a futuro.

## **b. Foco estratégico**

De acuerdo con las brechas y oportunidades del territorio, este Plan de Apoyo al Desarrollo Económico Comunal (PADEC) se alinea con el encadenamiento productivo, las nuevas economías y con la innovación, según lo propuesto por el Gobierno de Santiago en sus focos estratégicos.

Por una parte, la Corporación Yunus se ha enfocado en entregar herramientas y servicios que puedan dar cabida a la innovación en emprendedores, no solo al tratar con el emprendimiento en particular, sino también al basarse en un área de innovación y sostenibilidad que explora nuevas posibilidades, a través de experiencias novedosas en torno al desarrollo de la economía circular para la creación de nuevos negocios y oportunidades laborales. En ese sentido, el foco estratégico da una respuesta a las necesidades de información y apoyo para emprendedores que busquen conocimiento y experiencias con el fin de lograr un negocio sustentable.

Lo anterior está profundamente ligado al desarrollo de nuevas economías, con base en la economía circular y en una cultura más sostenible para los emprendedores de la comuna de Peñalolén. La articulación debe no solo ser entre emprendedores de Peñalolén o del espacio público y privado, sino también entre negocios, empresas y organizaciones sustentables que puedan entregar información y lineamientos del desarrollo de estas economías se requeriría más que una charla en que se encuadren temas motivacionales o sobre cómo empezar, pues es necesario educar acerca de los elementos administrativos, además de entregar redes y saberes respecto a una nueva línea dentro de un emprendimiento.



Por último, la falta de un encadenamiento productivo entre emprendedores y las medianas y grandes empresas dentro de la comuna, ligada a la poca comunicación entre ellos y la entidad pública como conectora y articuladora, ha llevado a un problema de baja asociatividad entre los diferentes productores y empresas; lo que tampoco ha permitido el desarrollo de una mayor asociatividad o conglomerado de emprendedores peñalolinos en tanto al desarrollo comunitario y colaborativo.

### C. Principales estrategias e iniciativas

Brecha	Estrategia
Alta presencia de emprendimientos de subsistencia.	Realización de jornadas de trabajo y establecimiento de mujeres emprendedoras mentoras.
Falta de información de espacios innovadores para emprendedores.	Proyectar la economía circular y sostenibilidad como una oportunidad de negocios para los emprendimientos de la comuna.

En concreto, la estrategia es montar líneas de mentoría entre grupos de emprendedores experimentados con otros que se encuentren empezando, y que no logren ampliar su negocio por diversos motivos. Dichas instrucciones estarían separadas de las asesorías realizadas por la corporación en los programas de apoyo y en la ruta emprendedora. El objetivo es lograr el avance de una gran parte de emprendedores a través del “saber hacer”, de la experiencia ganada, pudiendo compartir vivencias de manera más directa, cercana y con un objetivo más claro que en un conversatorio o encuentro.

Por otro lado, al mismo tiempo que se realicen las mentorías mencionadas, una segunda estrategia planteada es poder utilizar el espacio de la corporación para atender las necesidades de los emprendedores relacionados al área gastronómica.

Esto resultaría provechoso, ya que desde el 2023 el laboratorio gastronómico podría ser un espacio abierto a los emprendedores, y no utilizarlo solo para las capacitaciones relacionadas. El objetivo es que los emprendedores del área puedan ofrecer sus productos con la propuesta mencionada, de manera personal y en los espacios de comercialización entregados por la corporación. Para dicho objetivo, también es necesario programar reuniones con las emprendedoras de este nicho en particular para que puedan conocerse, comenzar a relacionarse y construir asociatividad dentro de estos espacios. A nivel corporativo, el objetivo es gestionar y articular dichas reuniones, facilitando su difusión, registro de eventos, lugares, coffee y participantes.

Como objetivo adyacente se espera la creación de mentorías a través de esas mismas mesas de trabajo. Sin embargo, también resulta más significativo el impacto que puede producir la instancia en cada uno de los emprendimientos, ya que un encadenamiento de mentorías relacionadas entre sí logrará que las emprendedoras de la comuna en el área gastronómica puedan aprender de las experiencias de compañeras. Este aprendizaje no surge desde los contextos estratificados o del aula, sino desde el “saber hacer” de cada una de ellas y de la experiencia de los procesos vividos con anterioridad, desde la cotidianidad y la enseñanza entre pares.

Aunque las mentorías suenen muy prometedoras, también es importante no dejar de lado a las emprendedoras que se encuentran más avanzadas, por lo que se hace necesario dar facilidades para resolver sus necesidades al enfrentar los desafíos que se les presentarán en sus emprendimientos a futuro. Por lo mismo, la Corporación debe encargarse del proceso de seguimiento, con el apoyo de emprendedoras afianzadas en el rubro, que no sean necesariamente de la comuna, para que todas puedan tener un espacio de mejora.

	Iniciativa 1	Actores	Presupuesto estimado	Priorización	Indicadores
Articulación/ desarrollo de encadenamiento productivo	Desarrollo de mesas de trabajo.	OMIL* Área emprendimiento.	\$5.000.0000	Alta	Realización de 8 sesiones de mesas de trabajo, pudiendo abarcar los 4 macrosectores de la comuna.
	Mentorías entre emprendedoras.	Gestión Inclusiva. Programa Potencia Tu Negocio. Programa Potencia Tu Idea		Alta	Articulación y gestión de al menos 30 mentorías.
Desarrollo de sustentabilidad para emprendedores Nuevas Economías	Difusión comunicacional de información del área de Innovación y servicios.	Área Marketing.	\$2.000.000	Alta	Apertura del espacio "Laboratorio Gastronómico" en Yunus la Escuela para uso de emprendedoras.
	Apertura de espacio para realización de emprendimientos gastronómicos (Resolución Sanitaria).	Academia Yunus. Fomento productivo.	\$20.000.000	Alta	

\*Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL)

#### **d. Equipo comunal**

Dentro de la Corporación Yunus se encuentran actores relevantes para el diagnóstico y el objetivo de la propuesta PADEC. Desde el área de emprendimiento de la corporación, tomando en cuenta todos sus programas, especialmente “potencia tu negocio”, en donde trabajan con emprendedores avanzados para acompañarlos en procesos relacionados a la formalización, y también desde el área de gestión inclusiva, con el programa Potencia tu idea, que se conecta con emprendimientos menos avanzados, hasta la línea independiente del programa Programa Mujeres Jefas de Hogar (PMJH) de la municipalidad. Asimismo, el PLADECO toma un rol esencial a la hora de tomar decisiones respecto a la propuesta.

Los colaboradores mencionados son los más importantes para la planificación y realización de la propuesta, siendo la Corporación Yunus quien asume la gestión de las iniciativas, como moduladores y articuladores en el desarrollo de las mesas de trabajo, reuniones y asesorías relacionadas a las mentorías entre mujeres emprendedoras, así como también la gestión, espacios, calendarización y organización general.





**CAJÓN DEL MAIPO  
CHARLA**



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
COFFE BREAK**

# PLAN DE FINANCIAMIENTO

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

En primer lugar, es importante mencionar que existe subvención municipal para esta iniciativa, además del presupuesto con que cuenta la corporación de manera autónoma a través de autofinanciamiento. El financiamiento requerido para la ejecución de la propuesta está relacionado con el pago de recursos humanos en tres cargos: nutricionista, asesoría para emprendedores y personal de aseo para el espacio Laboratorio Gastronómico. En este último, los implementos para la intervención están dispuestos de antemano por la corporación por procesos de aprendizaje y capacitación de otros años. En esta línea, la materia prima específica para la realización de los productos será responsabilidad de cada emprendedora, mientras que los elementos de cocina y herramientas de esta serán facilitados por la corporación.

En segundo lugar, la contratación vía honorarios de relatores, expertos o guías para la temática de economía circular e innovación en el área gastronómica será un gasto importante al tener en cuenta no solo las mesas de trabajo, sino también las asesorías y mentorías para las emprendedoras más desarrolladas.

Por otra parte, como la corporación cuenta con parte del financiamiento para la realización de este tipo de iniciativas sobre todo lo relacionado a innovación y nuevas economías, que ya han sido contempladas para el presupuesto 2024, la idea es buscar la

diversificación de fuentes de inversión y la preparación adecuada. Por lo anterior, se hace necesario generar alianzas con inversores privados o con empresas del rubro gastronómico, y potenciar la venta en supermercados nacionales. El principal aliado para esto, y para profundizar relaciones, ha sido Cencosud, a través de Jumbo, funcionando como un espacio de ventas para los emprendedores de la comuna.

También se cuenta con espacio de ventas propio en la cafetería Yunus y la tienda Yunus. La primera funciona, a su vez, como lugar de difusión y ventas para las emprendedoras gastronómicas, focalizándose en quienes hayan pasado por los procesos de mentoría, asesoría y fabricación de productos en el Laboratorio Gastronómico con la resolución sanitaria pertinente.

## **b. Vinculación del PADEC**

La propuesta destaca principalmente por el fomento productivo de la comuna y la orientación al desarrollo de nuevas economías. En esta línea, la Corporación Yunus ha intentado llevar a cabo festivales o cumbres de emprendedores con la comunidad, con el fin de incentivar estas economías, la innovación y el trabajo circular. En la comuna se han realizado dos versiones del R - Genera Fest y una de la cumbre R - Genera, la cual contó con participación de expertos en economía circular e innovación, permitiendo entregar la mayor cantidad de información, posibilidades y creación de redes a los emprendedores y emprendedoras a través de charlas, talleres y conversatorios; quienes, además, contemplan comenzar o mejorar negocios sustentables.

Pese a esas instancias ha sido complejo lograr desarrollar o concretar una asociatividad entre los emprendedores de la comuna, ya que al intentar desarrollar mesas de trabajo y jornadas participativas de conversación y trabajo entre los emprendedores y expertos, las principales dificultades son el espacio y el tiempo en donde realizarlas, como también las limitaciones económicas para dar estos espacios.

Por otra parte, la principal vía de validación del plan y la estrategia es la misma Corporación Yunus, sobre todo por las metas propuestas internamente, y a través de la red sur oriente externamente. Además de esto, el directorio de la corporación, compuesto por diversas personas de diferentes círculos, lleva la información para la validación de cada uno de los procesos en los que Yunus se involucra, e indiscutiblemente ha tomado un rol esencial en esta propuesta.





**PAINE  
BIENVENIDA**



**PAINE  
CLASE GRUPAL**

# 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. Conexión de iniciativas con las líneas estratégicas de la región

Eje estratégico	Nombre iniciativa	Descripción de la iniciativa
Encadenamiento productivo	Desarrollo de mesas de trabajo.	Articulación de espacios de colaboración entre diversas emprendedoras de diferentes niveles, con el fin de entregar conocimientos y fomentar el trabajo en conjunto por áreas.
	Mentorías entre emprendedoras.	Difusión y entrega de conocimientos más específicos entre emprendedoras, tanto de temas de formación de negocio, como también en áreas de especialización dentro del rubro de emprendimientos.
Nuevas economías	Realización de cumbres relacionadas a negocios sustentables (Anual).	Desarrollo de encuentro cumbre entre emprendedoras, corporaciones, entidades financieras y socios estratégicos en torno a temas de desarrollo de negocios sustentables, economía verde y su relación con los emprendimientos gastronómicos.
	Difusión comunicacional de información de área Innovación y servicios.	Difusión de servicios de la corporación y de nuevos programas relacionados a las emprendedoras del área gastronómica.
	Apertura de espacio para realización de emprendimientos gastronómicos (Resolución Sanitaria).	Inauguración del espacio Laboratorio Gastronómico para el uso constante de emprendedores del área gastronómica.

*\*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
<b>Iniciativa 1:</b> Desarrollo de mesas de trabajo	Gestión interna, ya que busca impulsar el emprendimiento	Radical, dado que cuenta con presupuesto para 8 sesiones
<b>Iniciativa 2:</b> Mentorías entre emprendedoras	Gestión interna, debido a que se enfoca en la inclusión	Incremental, ya que posee articulación de al menos 30 mentorías
<b>Iniciativa 3:</b> Realización de cumbres relacionadas a negocios sustentables	Participación y colaboración, pues se promueve la intervención en beneficio del área gastronómica de la comuna	Radical, pues se invierte con el fin de ayudar a emprendedoras del área gastronómica

## c. Esfuerzo versus beneficios

Iniciativa	¿Qué grado de esfuerzo interno significa?	¿Qué beneficios se esperan para la comunidad?
<b>Iniciativa 1:</b> Desarrollo de mesas de trabajo	Medio	Alta
<b>Iniciativa 2:</b> Mentorías entre emprendedoras	Medio	Alta
<b>Iniciativa 3:</b> Realización de cumbres relacionadas a negocios sustentables	Medio	Alta

## d. Indicadores de entorno

Iniciativa	Indicador de Entorno
<b>Iniciativa 1 y 2:</b> Desarrollo de mesas de trabajo y mentorías entre emprendedoras.	$\left( \frac{\text{número de mesas de trabajo y mentorías programadas proyectadas para el año}}{\text{número de mesas de trabajo y mentorías ejecutadas al término del año}} \right) * 100.$
<b>Iniciativa 3:</b> Realización de cumbres relacionadas a negocios sustentables.	$\left( \frac{\text{número de cumbres relacionadas con negocios sustentables programadas proyectadas para el año}}{\text{número cumbres relacionadas con negocios sustentables ejecutadas al término del año}} \right) * 100.$

## e. Grupo de beneficiados versus nuevas economías

Iniciativa	Grupo objetivo	Nueva economía
<b>Iniciativa 1:</b> Desarrollo de mesas de trabajo.	Emprendedoras menos avanzadas.	Rojo, se espera entregar herramientas y asesorías para que las emprendedoras tengan conocimiento en torno a la formalización y el rubro gastronómico.
<b>Iniciativa 2:</b> Mentorías entre emprendedoras.	Mujeres emprendedoras.	Rojo, gestión inclusiva por parte de la municipalidad.
<b>Iniciativa 3:</b> Realización de cumbres relacionadas a negocios sustentables.	Emprendedoras mujeres del área gastronómica de la comuna.	Rojo, se busca promover el desarrollo del área gastronómica por parte de mujeres.



## f. Diseño de iniciativas

	Tareas	Descripción	Tiempo	Responsable	Avance
<b>Iniciativa 1</b> Desarrollo de mesas de trabajo	Desarrollo de mesas de trabajo	Reuniones que permitan delimitar las condiciones que se impondrán en las mesas de trabajo	12 meses	*OMIL Área emprendimiento	12 mesas de trabajo realizadas
<b>Iniciativa 2</b> Mentorías entre emprendedoras.	Mentorías entre emprendedoras	Instancias de participación de personal apto para evaluar y asesorar a emprendedoras	12 meses	Gestión inclusiva Programa Potencia tu negocio Programa potencia tu idea	Evaluación de asesorías a emprendedoras
<b>Iniciativa 3</b> Realización de cumbres relacionadas a negocios sustentables	Realización de cumbres relacionadas a negocios sustentables	Realización de cumbre y encuentros, con el fin de exponer y enseñar los distintos métodos para producir de forma sustentable	Anual	Corporación Yunus - Universidad Adolfo Ibáñez Área Innovación Yunus	Articulación de cumbre gastronómica Peñalolén

\*Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL)



**PEDRO AGUIRRE CERDA  
RETORNO A CLASES**



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
CLASE MAGISTRAL**

**CURACAVÍ  
CLASE**





SANTIAGO  
DEMO DAY



**GS** GOBIERNO DE  
SANTIAGO





# PADEC

PLAN DE APOYO AL DESARROLLO  
ECONÓMICO COMUNAL