



Subsecretaría  
de Desarrollo  
Regional y  
Administrativo

Gobierno de Chile

**AMUCH**  
ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CHILE

# MANUAL PARA DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

*de fomento productivo, emprendimiento e  
innovación de las municipalidades de Chile.*



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS o MANUAL DE EMPRENDIMIENTO**

Este trabajo fue realizado en conjunto por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere) y la Asociación de Municipalidades de Chile (Amuch) y bajo la coordinación de María Paz Troncoso, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, Pilar Cuevas, Jefa División Municipalidades y Claudia Faúndez Fuentes, encargada de Departamento Desarrollo Municipal.

Santiago de Chile, marzo 2021

400 ejemplares

Gráfica Los Andes

**Copyright:**

Ministerio del Interior y Seguridad Pública  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  
División de Municipalidades  
Departamento de Desarrollo Municipal  
Unidad de Mejoramiento de la Gestión Municipal



<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1: Metodología para la Construcción de un Diagnóstico de Desarrollo Económico Local .....</b>	<b>10</b>
1.1 Metodología para la Construcción de un Diagnóstico de Desarrollo Económico Local .....	11
1.2 Identificación de los Actores Productivos en el Territorio .....	14
1.3 Herramienta Mapeo de Actores .....	16
1.4 Análisis FODA Desarrollo Económico Territorial .....	19
1.4.1 <i>Herramienta Análisis FODA DEL</i> .....	19
<b>Capítulo 2: Planificación de Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....</b>	<b>20</b>
2.1 Propuesta Metodológica para la Definición de: Ejes de Desarrollo, Objetivos Generales – Específicos, Propósito, Misión, Visión, Propuesta de Valor Oficina Municipal de Fomento Productivo .....	23
2.2 Modelo de Gestión para Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	28
2.3 Propuesta: Estructura Organizacional Básica para Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	29
2.3.1 <i>Propuesta de Estructura Organizacional para Implementación Centro de Emprendimiento</i> .....	31
2.4 Propuesta: Descriptores de Cargo para Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	34
2.4.1 <i>Descriptores de Cargo: Centro de Emprendimiento Municipal</i> .....	43
2.5 Competencias Transversales que Deben Poseer los Profesionales de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	49
2.6 Competencias Técnicas que Deben poseer los Profesionales de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	50
2.7 Metodología para Desarrollar Competencias Técnicas en los Equipos de Trabajo que Están Insertos en las Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	52
<b>Capítulo 3: Financiamiento para Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....</b>	<b>58</b>
3.1 Elaboración de Presupuestos Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	59
3.2 Financiamiento Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	63
<b>Capítulo 4: Implementación de Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....</b>	<b>70</b>
4.1 Caracterización del Público o Segmento Objetivo de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	71
4.2 Herramienta para la Atención de Emprendedores y MIPYMES .....	74
4.3 Herramienta para la Atención de Emprendedores en Etapa de Idea de Negocio .....	76
4.4 Herramientas para la Atención de Emprendedores que Necesiten Postular a Fondos Concursables .....	78
4.5 Tipos de Financiamiento para Emprendimientos, MIPYMES y Otro Tipo de Asociaciones de Fomento Productivo .....	81
4.6 Recomendaciones para la Implementación de Procesos de Transformación Digital en Oficinas Municipales de Fomento Productivo .....	85
<b>Glosario .....</b>	<b>92</b>

# Introducción

La Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) ha generado el documento Manual para diseño e implementación de estrategias de fomento productivo, emprendimiento e innovación de las municipalidades de Chile, el que contó con el aporte financiero de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Se espera que este documento sea un real aporte en el diseño, desarrollo e implementación de estrategias en el ámbito antes señalado. El documento contiene cuatro capítulos, que se mencionan a continuación:

- **Capítulo 1: Metodología para la Construcción de un Diagnóstico de Desarrollo Económico Local**
- **Capítulo 2: Planificación de Oficinas Municipales de Fomento Productivo**
- **Capítulo 3: Financiamiento para Oficinas Municipales de Fomento Productivo**
- **Capítulo 4: Implementación de Oficinas Municipales de Fomento Productivo**
- **Glosario**

Cada apartado contiene una serie de herramientas metodológicas para que el lector pueda ir desarrollando cada una de las actividades planteadas de una manera ágil y eficiente, con el propósito de que al finalizar la lectura pueda obtener como resultado un diagnóstico sobre el Desarrollo Económico Local de sus respectivos territorios; identificar las áreas de trabajo para el fomento del Desarrollo Económico Local; definir iniciativas de intervención; trazar objetivos de corto, mediano y largo plazo; identificar los principales actores; y, determinar dónde y cómo generar redes de colaboración y fuentes de financiamiento en esta materia.

De acuerdo con lo definido por la OIT<sup>1</sup>, el Desarrollo Económico Local es un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común, para aprovechar los

recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo digno y estimular la actividad económica.

En este sentido, el rol protagónico recae en las municipalidades. Éstas son agentes vinculantes por naturaleza, ya que son el actor que más conoce las demandas y necesidades de su población local, posibilitando de esta manera el trabajo articulado con otros organismos del Estado. Se debe tener en consideración que dicho proceso, en términos conceptuales, no solamente se centra en el desarrollo económico, sino más bien tiene un triple impacto, ya que además abarca el ámbito social y medioambiental.

De acuerdo a la manera en que se constituyen y desenvuelven las oficinas de desarrollo económico comunal a nivel nacional, se identifican y detallan acciones de primer, segundo y tercer orden, respectivamente, detalladas en el recuadro presentado a continuación:

<sup>1</sup>Profesionales que dirigen o se desempeñan en las unidades municipales de fomento productivo.

<sup>2</sup>Organización Internacional del Trabajo.

## Clasificación de las Acciones de Fomento Productivo a Nivel Municipal

<b>Denominación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tipo de Acción</b>
Acciones de primer orden	Generar actividades productivas.	<b>Difusión</b> <b>Orientación</b> <b>Capacitación</b>
Acciones de segundo orden	Mantener y consolidar actividades productivas.	<b>Información</b> <b>Formalización</b> <b>Control</b>
Acciones de tercer orden	Desarrollar las actividades productivas existentes.	<b>Apoyo a la comercialización</b> <b>Apoyo a la asociación y/o articulación</b>

Fuente: Ábalos, 2000

Todos los municipios en Chile desarrollan acciones de primer orden, orientadas principalmente a la generación de actividades productivas para el auto sostenimiento. En este sentido, las unidades municipales ofrecen principalmente información sobre los instrumentos existentes, canalizan la capacitación entregada por los organismos especializados en los ámbitos de gestión o en oficio y coordinan acciones con entidades públicas y/o privadas vinculadas al fomento productivo de la comuna.

En cuanto a la forma en que implementan sus acciones, existen casos en los que es posible identificar iniciativas que dan origen a nuevas prácticas y que le permite a la unidad municipal ampliar su capacidad de respuesta generando un impacto en el territorio.

# Uso del Manual de Buenas Prácticas para el Diseño e Implementación de Estrategias de Desarrollo Económico Local, Emprendimiento e Innovación de las Municipalidades de Chile

El presente documento contiene cuatro capítulos, en los que se aborda el diseño e implementación de estrategias para el Desarrollo Económico Local, emprendimiento e innovación para ser analizadas, diseñadas e implementadas por los respectivos directores, encargados y profesionales de las oficinas municipales de fomento productivo u oficinas municipales de Desarrollo Económico Local a lo largo de todo Chile. En cuanto a los objetivos generales y específicos de este documento se encuentran:

## Objetivos Generales

- Fomentar el análisis, diseño e implementación de estrategias de Desarrollo Económico Local, emprendimiento e innovación en las oficinas municipales de fomento productivo u oficinas de Desarrollo Económico Local al interior de las municipalidades del país.

## Objetivos Específicos

- Análisis, diseño e implementación de estrategias de Desarrollo Económico Local.
- Análisis, diseño e implementación de estrategias de emprendimiento.
- Análisis, diseño e implementación de estrategias de innovación.
- Traspasar conocimiento y metodologías de aplicación en temáticas relacionadas a la elaboración de diagnósticos de Desarrollo Económico Local, planificación, financiamiento e implementación de oficinas municipales de fomento productivo.

## Resultados Esperados

*Al finalizar la lectura y análisis de este manual, se espera que los profesionales que ejercen labores profesionales en las unidades anteriormente señaladas puedan:*

- Realizar un diagnóstico de Desarrollo Económico Local.
- Realizar una planificación de Desarrollo Económico Local, en base a procedimientos operativos y funcionales.
- Definir y socializar la misión, visión y propuesta de valor de los servicios que brindan las oficinas municipales de fomento productivo.
- Definir y socializar los objetivos generales y específicos con relación a las temáticas señaladas.
- Diseñar e implementar instrumentos de funcionamiento operativo, tales como: organigrama y descriptores de cargo de todas las áreas que conformen estas unidades municipales.
- Identificar y analizar las competencias transversales y técnicas que deben poseer los profesionales que ejercen funciones en las oficinas municipales de fomento productivo.
- Identificar y caracterizar los segmentos o públicos objetivos, junto con sus principales necesidades de atención en temas de fomento productivo, emprendimiento e innovación.
- Definir servicios de Desarrollo Económico Local, emprendimiento e innovación que ofrecerán a sus respectivos públicos objetivos.
- Identificar fuentes de financiamiento.

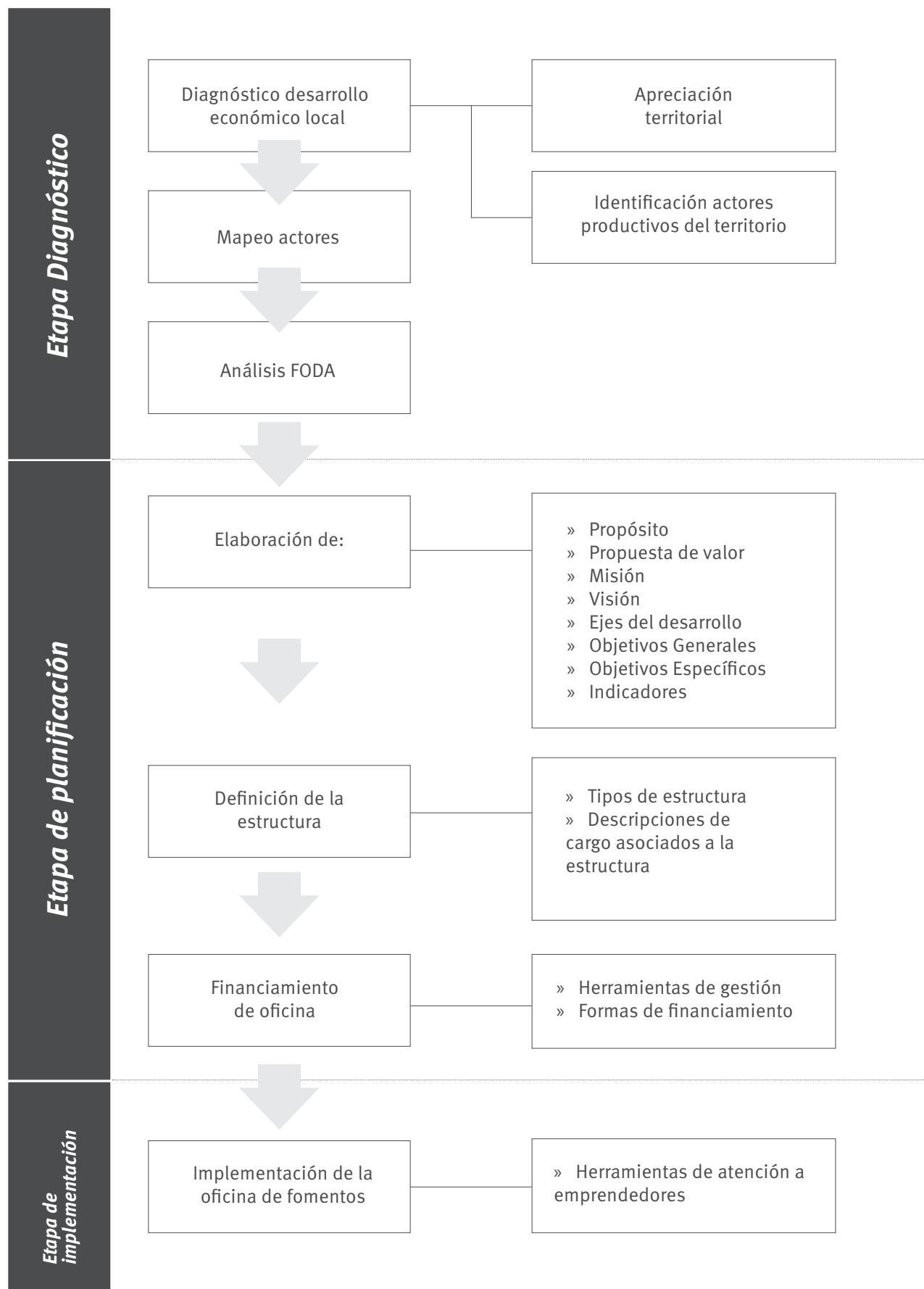
En relación al modo de uso y aplicación de este documento, se recomienda que el lector pueda analizar cada capítulo y aplicar las herramientas de trabajo que se proponen, detallados en el siguiente orden:

<b>Capítulos</b>	<b>Herramientas de aplicación</b>
<b>Capítulo 1:</b> Metodología para la Construcción de un Diagnóstico de Desarrollo Económico Local	Herramienta 1.3 Mapeo de Actores Herramienta 1.4.1 Análisis FODA DEL
<b>Capítulo 2:</b> Planificación de Oficinas Municipales de Fomento Productivo	Herramienta 2.1.1.: Definición del Propósito, Propuesta de Valor, Misión y Visión Organizacional Herramienta 2.1.2.: Ejes de Desarrollo e Iniciativas DEL Herramienta 2.1.3.: Objetivos Generales, Específicos e Indicadores Herramienta 2.4.1: Ficha Descriptor de Cargo Oficina Municipal de Fomento Productivo 2.7.1. Herramienta: Ficha para Desarrollar Competencias Técnicas
<b>Capítulo 3:</b> Financiamiento para Oficinas Municipales de Fomento Productivo	Herramienta 3.1.1 para la Definición de Costos Operacionales Herramienta 3.1.2 para el Desglose de los Egresos y/o Salidas Herramienta 3.1.3 para la Definición de Entradas Herramienta 3.1.4 para el Desglose de Entradas
<b>Capítulo 4:</b> Implementación de Oficinas Municipales de Fomento Productivo	Herramienta 4.2.1 Ficha Caracterización de Usuarios Herramienta 4.3.1 para la Atención de Emprendedores en Etapa de Idea de Negocio Herramienta 4.4.1 Ficha Tipo para el Levantamiento de Fondos Concursables.

**Recomendaciones:** Algunos apartados contienen sugerencias complementarias en las temáticas abordadas para el lector. Glosario de contenidos para ampliar información sobre conceptos abordados en este manual.

**Anexos:** Sugerencia de lectura complementaria para profundizar en la temática de acompañamiento a emprendedores y microemprendedores, así como el Manual de Estructuración e Implementación de Centros de Emprendimiento para Municipalidades. Estos se pueden encontrar en las plataformas de acción país de cada municipalidad o en <https://www.amuch.cl/libros/>

## Cuadro de implementación manual



# CAPÍTULO I

Metodología para la Construcción de un  
Diagnóstico de Desarrollo Económico Local

## 1.1 Metodología para la Construcción de un Diagnóstico de Desarrollo Económico Local

Para poder adentrarse en el concepto DEL<sup>3</sup>, en primer lugar, se deben analizar los elementos existentes en el territorio y las interacciones que se dan en él. Esto permitirá realizar una aproximación sobre las áreas de interés en los que debe centrarse el fomento del Desarrollo Económico Local. Para lo anterior, se recomienda a los profesionales que dirigen estas oficinas aplicar la técnica de apreciación territorial, que consiste en: observar, recoger y reconocer las visiones, configuraciones y vínculos que existentes en el territorio. (Fuente: Guía de Apreciación Territorial, Fundación Superación de la Pobreza, pp. 2-3, ciclo 2014-2015)

Este enfoque tiene el propósito de generar una visión panorámica integral sobre la manera en que los profesionales municipales de fomento productivo deben insertarse en el territorio que, posteriormente, interverán y gestionarán, y en el cual impulsarán las respectivas políticas, programas, planes, proyectos y actividades DEL, que se definan en conjunto con los actores involucrados.

### *Etapas de la Apreciación Territorial*

- a) Consultar fuentes primarias y secundarias de información relacionadas con el DEL, que permitan a los profesionales de estas unidades elaborar un marco conceptual y modelo de intervención de sus acciones.
- b) Generar un primer vínculo entre el o los profesionales de las unidades municipales de fomento productivo y los agentes territoriales: comunidad, instituciones y otros actores relevantes en el ámbito DEL.
- c) Socializar el plan de trabajo operativo o modelo de intervención con los actores involucrados.
- d) Fortalecer las competencias de el o los profesionales de las unidades municipales de DEL, permitiéndoles

enfrentar la respectiva etapa de intervención; tener una base conceptual, normativa y orientadora; diagnosticar y planificar; trabajar en equipo; trabajar en red; contar con una predisposición positiva hacia el territorio, las comunidades, los aliados y su rol profesional.

Una de las primeras sugerencias para llevar a cabo la etapa de consulta de fuentes primarias y secundarias de información -indicada en la letra a) del recuadro anterior- consiste en consultar la siguiente bibliografía como punto de partida al proceso de apreciación territorial:

### *Instrumentos Normativos Orientadores del Desarrollo Regional y Comunal<sup>4</sup>*

- a) Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, elaborada por el Ministerio de Economía Fomento y Turismo: Instrumento que entrega incentivos para generar conocimiento y agregar valor en aquellas áreas en las cuales Chile tiene ventajas competitivas y una real oportunidad de mercado. Para ello, es necesario resolver desafíos estructurales diversificar y sofisticar su matriz productiva.
- b) Estrategia de Desarrollo Regional (ERD): Pone los énfasis en los ejes de desarrollo; detalla y orienta sobre las vocaciones productivas y oportunidades de desarrollo económico.

<sup>3</sup> Desarrollo Económico Local.

<sup>4</sup> Los instrumentos orientados señalados, específicamente, Agendas de productividad, Estrategias de Desarrollo Regional, Estrategias Regional de Innovación; y Fichas Comunales y boletines desarrollados por el Ministerio de Economía Fomento y Turismo son los que orientan las directrices de los servicios públicos dedicados a la promoción del fomento productivo a nivel regional.

- c) Estrategia Regional de Innovación (ERI): Entrega directrices sobre el fomento a la cultura innovadora en el ecosistema regional y sus respectivos ejes de desarrollo.
- d) Plan Regional de Ordenamiento Territorial: Instrumento que entrega directrices y marco normativo del ordenamiento y utilización del territorio para lograr su desarrollo sustentable.
- e) Fichas Regionales: Instrumentos que contienen indicadores relacionados a la innovación empresarial, investigación y desarrollo, obtenidos a partir de versiones de los siguientes instrumentos: Encuesta Nacional de Innovación en las Empresas, Encuesta sobre el Gasto y Personal en Investigación y Desarrollo. Cada ficha resume y expone el caso de I+D; indicadores, fuentes de financiamiento y sectores de ejecución. Mientras que, en el caso de innovación, se analiza la tasa de innovación disponible y se compara con ciclos anteriores que permiten determinar el tipo de innovación en cada región y el mayor obstáculo para innovar reportado por las empresas.
- f) Encuestas y Boletines: Informes que aportan datos relevantes en relación con empresas, pymes y emprendimiento. Destacan: Boletín EME-6 Género y Microemprendimiento, Sexta Encuesta de Emprendimiento (EME-6), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE5), Boletín Participación Femenina en Actividad I+D 2018, Boletín EME-5: El Microemprendimiento en Chile 2017. Otras temáticas que se abordan en estos instrumentos son: comercio, asociatividad y turismo, registro de empresas y sociedades, innovación, regulación y bases de datos.
- g) Plan de Desarrollo Comunal: Instrumento indicativo, según Ley Orgánica Municipal, de orden participativo, con los actores sociales que deben orientar el desarrollo de la comuna.
- h) Plan Regulador Comunal: Instrumento de planificación territorial que contiene un conjunto de disposiciones sobre edificación, espacios urbanos y comodidad, en relación funcional con zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento.
- i) Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR): Herramienta de planificación participativa que reúne las potencialidades, ventajas competitivas y recursos, para definir las líneas de acción que favorezcan el desarrollo local y la promoción del turismo en una comuna como eje estratégico.

**A continuación, se detallan algunos elementos de importancia al momento de consultar fuentes primarias y secundarias de información, con el objetivo de que brinden información de base para implementar el proceso de apreciación territorial de manera efectiva.**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Contexto Económico General</b>	<p>Es el marco de las políticas nacionales e internacionales, que establece las condiciones en las que opera el tejido productivo local, el nivel local tiene escasa posibilidad de influencia. Sin embargo, estas decisiones influyen fuertemente en el territorio, pudiendo constituir una oportunidad y amenaza a la economía local<sup>5</sup>. El contexto económico general está compuesto por otras estructuras y sistemas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas Regionales de Innovación (SRI): Redes de actores que interactúan en un territorio específico, aprovechando la infraestructura particular, con el propósito de adaptar, generar y difundir una cultura de innovación regional. Para tales efectos, emplea el instrumento ERI<sup>6</sup>, el cual tiene el objetivo de orientar, articular, y potenciar el desarrollo de una política continua y estratégica. Esto conlleva el traspaso de competencias y recursos<sup>7</sup> desde el nivel central a los subniveles, labor que recae en gobiernos regionales y municipalidades.</li> <li>- Ecosistemas de Innovación: Consiste en un grupo de personas, emprendimientos y organizaciones relacionadas, que funcionan como un sistema para crear y escalar nuevos proyectos y compañías. Dependiendo del nivel de desarrollo, alcance e impacto de un ecosistema, éste puede darse a nivel nacional, regional, comunal o, bien, actuar de manera conjunta.</li> </ul>
<b>Políticas DEL</b>	<p>Se expresan en planes de acción, proyectos o programas que se escriben en documentos jurídicos o administrativos. Deben ser la traducción de las leyes de una determinada materia<sup>8</sup> y deben buscar la satisfacción de las necesidades sociales insatisfechas por parte de la población, bajo condiciones de equidad y protección de los derechos de los actores involucrados, mediante disposiciones especiales de acción positiva. Una política pública para el Desarrollo Económico Local tiene las siguientes características, solas o combinadas: Es la implementación de políticas de Estado<sup>9</sup>, lineamientos y objetivos que tienen su origen en un Plan de Desarrollo Económico Local o similar<sup>10</sup>. Consiste en una respuesta ante un determinado problema, necesidad o demanda que limita el crecimiento y generación de riqueza local. Se expresa en los objetivos de un plan anual y presupuestario.</p>
<b>Identidad Territorial</b>	<p>Conjunto de elementos, materiales e inmateriales, existentes en un territorio, que actúan como fuerzas de cohesión y diferenciación, y que se plasman en la imagen territorial, la cual se posiciona en el entorno a partir de sus propias potencialidades.</p>

<sup>5</sup> Las políticas macroeconómicas, como tratados de libre comercio, podrían tener un efecto negativo o positivo sobre determinado sector productivo local. También las intervenciones o desarrollo de actividades económicas en las proximidades geográficas pueden modificar el escenario de la economía local. Por ejemplo: obras de infraestructura como aeropuertos, terminales, carreteras, pasos fronterizos, entre otros.

<sup>6</sup> Estrategias Regionales de Innovación: para ampliar información dirigirse a la sección Glosario.

<sup>7</sup> Descentralización.

<sup>8</sup> Educación, desarrollo social, salud, seguridad pública, infraestructura, comunicaciones, energía, desarrollo económico, otras.

<sup>9</sup> Emanadas de la Constitución Política, Ley Orgánica de Municipalidades, otras.

<sup>10</sup> Debe tener la calidad de un documento legitimado.

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Competitividad Territorial y Grados de Innovación</b>	Es la capacidad efectiva de un territorio para incrementar la producción de manera sostenida, en base a la inversión empresarial y elevación social de la productividad, como fundamento de la generación de riqueza y de bienestar con equidad. La productividad de un territorio es la capacidad de crear valor agregado en bienes, productos y servicios innovadores. La identificación de los grados de innovación del territorio es un proceso de cambio, que introduce alguna novedad o mejora significativa en áreas productivas. Esto, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y desarrollo territorial, posibilitando la construcción de nuevas capacidades; y de profundizar habilidades, capital social, institucionalidad pública e infraestructura, adaptadas a las necesidades locales.
<b>Sistemas Económicos Locales</b>	Conjunto de actores productivos y de relaciones económicas y sociolaborales, en torno a un rubro de la economía. Otros elementos que se pueden analizar e identificar en la fase de apreciación territorial son: encadenamientos productivos y enclaves económicos <sup>11</sup> .

## 1.2 Identificación de los Actores Productivos en el Territorio

Diversos son los actores que componen el sistema económico local. La actuación coordinada de éstos y su relación con otros representantes del nivel regional y nacional, hacen posible el desarrollo de la economía local, en el marco de un enfoque sistémico e integral territorial. Cada actor del sistema local debe cumplir funciones muy claras relacionadas a su misión institucional.

### Actores que Pueden Existir en un Territorio y sus Funciones<sup>12</sup>

#### Sector Público

Impulsa políticas públicas que promueven el desarrollo de iniciativas de innovación, desde financiar laboratorios de investigación hasta entregar financiamiento directo a emprendimientos. Pueden ser gobiernos regionales, ministerios o servicios públicos de la red de fomento productivo: FOSIS, SERCOTEC, CORFO, SENCE, municipalidades, entre otros.

#### Red de Emprendedores

Compuesto por personas naturales o con algún grado de formalización, es decir, empresas formales con menos de un año de existencia en el mercado. Las organizaciones compuestas por emprendedores pueden tener el carácter de asociación gremial, cooperativa, sindicato, colegio de profesionales, entre otros.

#### Tercer Sector

Grupo compuesto por organizaciones de la sociedad civil, que adoptan la forma de juntas de vecinos, centros de deporte y cultura, fundaciones, corporaciones, ONG u otras sin fines de lucro. Su trabajo está enfocado en resolver, principalmente, problemáticas de índole social, cultural o medioambiental.

#### Proveedores de Servicios

Entidades que trabajan con las compañías en sus diversas necesidades: legales, contables, marketing, entre otros. Son personas u organizaciones privadas o públicas, en las cuales se puede encontrar una experiencia concreta para temas específicos.

<sup>11</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario.

<sup>12</sup> Fuente: Academia de Impacto, Socialab y Corfo, Antofagasta, febrero:2021.

## **Universidades**

Instituciones con alta capacidad disponible para investigar, colaborar y co crear soluciones para su entorno inmediato. Cada vez se ven más universidades con áreas de emprendimiento a disposición de la comunidad local, con el fin de ampliar su impacto como centro de generación de conocimiento para el buen desarrollo de la sociedad.

## **Incubadoras y Aceleradoras**

Organizaciones que apoyan el desarrollo y crecimiento de emprendimientos en etapas tempranas, entregando herramientas, conocimientos, conexiones y también, en la mayoría de los casos, financiamiento.

## **Espacios de Colaboración**

Espacios físicos de trabajo que son compartidos por varios emprendedores, los que no necesariamente pertenecen a una misma organización.

## **Redes de Mentores**

Los mentores son personas que ofrecen su tiempo para guiar y dar consejos amplios a emprendedores e innovadores. Las redes de mentores ofrecen sesiones con personas experimentadas en diversas temáticas.

## **Sector Privado**

Conformado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que ponen sus productos y servicios a disposición de las necesidades del mercado.

## **Inversionistas**

Personas que entregan financiamiento a cambio del derecho de obtener, en el futuro, montos superiores a ese financiamiento, es decir, retornos positivos. Este derecho se obtiene mediante la entrega de participación en la empresa que fue objeto del aporte monetario.

## **Inversionistas de Impacto**

Personas que buscan invertir en proyectos sostenibles en el tiempo, desde un punto de vista financiero. Esto,

no sólo con el objetivo de maximizar su dinero, sino también su impacto, que puede ser social o medioambiental.

## **Inversionistas Ángeles**

Personas naturales que invierten su propio capital en una empresa en etapa temprana. En general, tienen un alto involucramiento con la misión y el equipo. Son más activos ayudando a las empresas en comparación con un fondo de inversión.

## 1.3 Herramienta Mapeo de Actores

### Herramienta de Trabajo 1.3.1

#### Mapeo de Actores

En base a la información entregada en este apartado, identifique los actores directamente involucrados en el Desarrollo Económico Local de su comuna, detallando la función que cumplen y su grado de influencia: Alta Influencia (AI), Mediana Influencia (MI), Baja Influencia (BI). A continuación, se entregan algunos ejemplos, con el fin de guiar el desarrollo de esta herramienta.

<b>Actor</b>	<b>Descripción de su función</b>	<b>Influencia (AI, MI o BI)</b>
Ejemplo: Municipalidad	Ejemplo: Actor interno o algunas unidades municipales (describir) que diseñan, impulsan y ejecutan actividades de fomento productivo transversales, incluso abarcando otros segmentos de la población local.	AI
Ejemplo: Servicios Públicos	Ejemplo: Actores externos, que forman parte de la red de servicios públicos. Con algunos de ellos se trabaja vía convenio o transferencia de recursos, para fortalecer los programas de fomento productivo municipal.	AI

Una de las estrategias, que se identifica como soporte para toda intervención DEL, consiste en conjugar, estratégica y sinérgicamente, las voluntades e intervenciones de los diferentes actores, ya que es un hecho que ninguna institución podría asumir por sí sola la implementación de este proceso. Por lo tanto, se deben establecer mecanismos de **cooperación vertical y horizontal**<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Compendio de Referencia Metodológica: Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Económico Local pp. 11 -13, CEPAL: 2009.

## ***Tipo de Cooperación entre Actores DEL***

<p><b>Cooperación Vertical</b></p> <p><b>Público – Público</b></p> <p>Conlleva la articulación con otros organismos y niveles del Estado, tanto en la orientación, como en el aprovechamiento de las estructuras y experiencias existentes.</p>	<p><b>Ejemplo:</b></p> <p><b>Cooperación entre municipios y otros organismos del Estado.</b></p> <p>La ejecución de políticas económicas desde los ámbitos locales puede permitir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ampliar la cobertura a otros segmentos<sup>14</sup> no atendidos, pero que tienen importancia en la economía local.</li><li>- Identificar la necesidad de nuevos servicios de desarrollo empresarial y atraer nuevos proveedores y/o fortalecerlos, de acuerdo con las necesidades existentes en el territorio.</li><li>- Articular programas nacionales de apoyo DEL permite aprovechar algunas ventajas como: programas continuos de formación de operadores o promotores locales, mecanismos masivos de promoción, difusión y control de calidad de los servicios, entre otros<sup>15</sup>.</li></ul>
<p><b>Cooperación Horizontal</b></p> <p><b>Público – Privada</b></p> <p>Debe procurar que las diversas instituciones locales que desarrollan acciones de promoción DEL (municipalidad, ONG, organizaciones empresariales, sectores productivos, entre otros) articulen sus intervenciones alrededor de una visión y plan común de desarrollo; y que se complementen entre sí.</p>	<p><b>Ejemplo:</b></p> <p><b>Cooperación entre municipios y empresas locales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fomentar mecanismos permanentes y sostenibles de cooperación entre actores locales, que constituyan la base de una nueva institucionalidad.</li><li>- Promover la consolidación de mesas temáticas organizadas en función de la gestión, implementación y monitoreo de un plan común y sus respectivas estrategias (PDELT<sup>16</sup>).</li></ul>

<sup>14</sup> Microempresas informales, auto empleados y microempresas que siendo formales no acceden a los servicios que se brindan directamente a través de los programas nacionales, por razones de distancia y desinformación.

<sup>15</sup> Es importante que los instrumentos y programas se descentralicen y sean lo suficientemente flexibles para su adecuación a las diferentes necesidades y realidades locales.

<sup>16</sup> Plan de Desarrollo Económico Local Territorial y/o Comunal.

#### Beneficios de la Colaboración:

- » **Red de contactos:** Permite acceder a una amplia red de expertos en diversas materias (emprendedores, empresarios, académicos, funcionarios gubernamentales, científicos, ingenieros, mentores, líderes intelectuales, inversores de riesgo e inversores ángeles).
- » **Alto flujo de proyectos de calidad:** Aumentan las posibilidades de incrementar el valor que tiene el ecosistema para terceros, a medida que se crean más proyectos y compañías.
- » **Servicios compartidos:** Permite utilizar la experiencia de otros y compartir costos de servicios legales, contables, creación de marca, desarrollo de producto, ventas, etc.

» **Ahorro en tiempo:** El apoyo colectivo aumenta la efectividad y reduce el costo y el tiempo de hacerlo de manera individual o aislada.

» **Súper conectores:** La red de contactos se potencia con el tiempo, dado que existen actores con los que se mantendrá una relación duradera. Poder acceder a sus redes es un gran activo que se debe fortalecer constantemente.

---

#### Herramienta de trabajo 1.3.2.:

#### Tipo de Colaboración entre Actores DEL

De acuerdo con la información señalada, identificar el (o los) tipo(s) de colaboración que se pueden dar entre la municipalidad que representa y los actores DEL.

##### *Cooperación Vertical:*

*Actor:*

*Descripción de la colaboración (acciones que se pueden desarrollar de manera conjunta):*

*Actor:*

*Descripción de la colaboración:*

*Actor:*

*Descripción de la colaboración:*

##### *Cooperación Horizontal:*

*Actor:*

*Descripción de la colaboración (acciones que se pueden desarrollar de manera conjunta):*

*Actor:*

## 1.4 Análisis FODA

### Desarrollo Económico Territorial

Herramienta que consiste en un cuadro de la situación actual de un territorio o municipio. Permite obtener un diagnóstico preciso y, en función de eso, tomar decisiones acordes con los objetivos, las políticas a formular y los proyectos a priorizar en el ámbito del Desarrollo Económico Local.

#### 1.4.1 Herramienta Análisis FODA DEL

##### Herramienta de Trabajo 1.4.1.

##### Análisis FODA DEL

En base a la información y consideraciones indicadas en los apartados 1.1, 1.2 y 1.3, y complementando con los antecedentes recopilados en la etapa de apreciación territorial, elaborar un diagnóstico de la situación actual del Desarrollo Económico Local de la comuna. A continuación, se entregan algunos ejemplos, a modo de guiar el desarrollo de esta herramienta.

<b>Fortalezas (Internas)</b>	<b>Oportunidades (Externas)</b>
Ejemplo: » Factores de competitividad comunal con énfasis en la vocación productiva agrícola, industrial. » Tejido productivo comprometido con el desarrollo económico, social y ambiental.	
<b>Debilidades (Internas)</b>	<b>Amenazas (Externas)</b>
Ejemplo: » Segregación territorial. » Disgregación de los actores productivos. » Ausencia de un plan de Desarrollo Económico Local.	

# CAPÍTULO II

Planificación de Oficinas Municipales de  
Fomento Productivo

## Consideraciones Previas Con Relación a la Creación e Institucionalización Oficinas Municipales de Fomento Productivo

En el Capítulo 1 de este manual, se analizó la importancia del Desarrollo Económico Local en los territorios. Se recomendaron algunas herramientas que permiten comprender el rol que tiene el gobierno local o municipalidad en el impulso de este proceso. Este análisis debe tener en consideración: las dimensiones y el desarrollo sostenible en un territorio, gobernanza, actores o agentes relacionados al Desarrollo Económico Local, participación ciudadana y la representación de las reales necesidades existentes en el territorio, en relación al eje central abordado en este manual.

Además, se trabajaron algunas metodologías y herramientas que permitieron la identificación de los distintos elementos y actores que conforman el sistema productivo - económico de un territorio; junto con el conocimiento de las distintas políticas, instrumentos orientadores, normativos y operativos del Desarrollo Económico Local emanados desde el Gobierno Central y ejecutados por los Gobiernos Regionales y respectivos municipios.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se pudo elaborar un diagnóstico de gabinete, en relación a la situación económica y productiva actual del territorio o comuna en la que se está inserto; comprender cuáles son las políticas, programas, proyectos y actividades que está realizando la municipalidad en torno al promoción y fomento del Desarrollo Económico Local; caracterizar a los actores y/o agentes relevantes del territorio; e identificar las potenciales colaboraciones horizontales y verticales que pueden emanar de este proceso (oportunidad). Un aspecto importante a considerar al momento de culminar el proceso de diagnóstico de gabinete es que se pueda validar la información recopilada y las propuestas de trabajo diseñadas con los distintos actores existentes en el territorio. Algunos de estos mecanismos pueden ser: mesas de trabajo por sector o rubro económico; entrevistas grupales, como instancias de participación ciudadana; o diagnósticos participativos, que tienen el objetivo corregir, ajustar o bien incorporar nuevas aristas de trabajo en el ámbito de la promoción y fomento DEL.

## Institucionalización de la Función del Desarrollo Económico Local en la Municipalidad

Es esencial tener conciencia de que todo proceso de Desarrollo Económico Local territorial debe estar acompañado de forma paralela por un proceso de fortalecimiento de la gestión municipal y la construcción de la institucionalidad local. Las municipalidades deben asumir el liderazgo en la creación de entornos favorables para el desarrollo local. Para ello, deben ser capaces de activar y canalizar las fuerzas sociales en pos de un proyecto de desarrollo común, asegurando que éste sea inclusivo para toda la ciudadanía. El fortalecimiento de la institucionalidad local en todos sus ámbitos: legal, económico y técnico es indispensable para la formulación, implementación y seguimiento de los procesos de

Desarrollo Económico Local. De ello depende, en gran medida, el éxito y sostenibilidad de estas iniciativas, ya que provee la estructura técnica y política necesaria y democráticamente legítima.

La promoción del Desarrollo Económico Local es responsabilidad de toda corporación municipal y no sólo de una de sus áreas. Es imprescindible contar con un área específica. Todos los estamentos de la municipalidad deberán conocer y contribuir a la estrategia del Desarrollo Económico Local. El punto de partida del proceso de institucionalización al interior de la municipalidad conlleva tres componentes principales:



## Creación e Institucionalización de las Unidades Municipales de Fomento productivo.

La constitución o conformación de las unidades municipales de fomento productivo debiera hacerse antes de la formulación de un plan de Desarrollo Económico Local. Sin embargo, muchas veces ocurre que la creación de estas áreas especializadas nace como una necesidad en el proceso de formulación del plan.

La unidad orgánica de promoción del Desarrollo Económico Local puede adquirir una serie de nombre. En este sentido, estas unidades municipales pueden constituirse como: unidades municipales específicas (áreas municipales específicas) o como sub unidades municipales (dependientes de otras unidades municipales)<sup>17</sup>. El origen de su constitución está sujeto a: los ejes de desarrollo territorial, las políticas de Desarrollo Económico Local y las necesidades específicas que tengan los distintos actores en este ámbito. Para el procedimiento de constitución de este órgano se deben considerar algunos pasos que guíen el proceso y que permitan su incorporación dentro de la estructura orgánica de la municipalidad. La creación debe basarse en criterios técnicos racionales que posibilitan respuestas oportunas y eficientes a las necesidades de los agentes económicos locales.

### 2.1 Propuesta Metodológica para la Definición de: Ejes de Desarrollo, Objetivos Generales – Específicos, Propósito, Misión, Visión, Propuesta de Valor Oficina Municipal de Fomento Productivo

#### » **Definición del propósito, propuesta de valor, misión y visión para las Oficinas Municipales de Fomento Productivo (OMFP):**

**Productivo (OMFP):** Esta fase es un proceso fundamental por incorporar en el modelo de gestión de la Oficina Municipal de Fomento Productivo, ya que representa las necesidades específicas existentes respecto a la promoción y fomento del Desarrollo Económico Local.

A partir de estos elementos se construirán las diferentes áreas y servicios que se brindarán y socializarán con los diversos públicos objetivos que existan en el territorio<sup>18</sup>. A continuación, se propone el desarrollo de la siguiente herramienta para la definición de los elementos mencionado.

<sup>17</sup>A modo de ejemplo, en los municipios de menor tamaño ubicados en zonas rurales, estas oficinas pueden existir como unidades dependientes de DIDEKO y su foco específico puede centrarse en la promoción empresarial y el empleo. En otros casos, en los municipios que tengan un mayor nivel de desarrollo, específicamente ubicados en zonas urbanas, las oficinas de fomento productivo pueden ser unidades municipales específicas, cuyo foco de trabajo puede ser: fomento al empleo y capacitación, intermediación laboral, microempresa familiar o fomento productivo.

<sup>18</sup>Creación, desarrollo y puesta en marcha de los diferentes servicios sociales de fomento productivo y Desarrollo Económico Local, que se traducen en soluciones eficientes y oportunas a las necesidades actuales y futuras que emanen de los diversos actores locales. En torno a ellas, también, se darán procesos de especialización y diversificación de los servicios sociales otorgados en esta materia.

## Herramienta 2.1.1

### Definición del Propósito, Propuesta de Valor, Misión y Visión Organizacional

<b>Elementos Básicos para el Modelo de Gestión OMFP</b>	<b>Descripción</b>
<b>Propósito</b>	Es el ánimo o intención de hacer algo. Objetivo (s) que se pretende(n) conseguir de forma libre y deliberada. <b>¿Por qué existe la OMFP? ¿Cuál es el motivo/motor principal de su accionar?</b>
<b>Propuesta de valor</b>	Consiste en el recurso que se emplea para transmitir, de manera directa y objetiva, los beneficios que una institución pública aporta a sus clientes y usuarios <sup>20</sup> en torno a sus necesidades/problemáticas, en el ámbito de fomento productivo, a través de varios servicios indispensables. <b>¿Cuál es el modelo de gestión de desarrollo económico local que promovemos? ¿Cuáles son las acciones concretas que desarrollamos a nivel local? ¿Cuáles son los productos o servicios sociales específicos que ofrecemos a nuestros usuarios?</b>
<b>Misión</b>	Trabajo, función o encargo que una persona o institución debe cumplir. Encargo o poder que una institución otorga a una persona, de manera especial, para desempeñar una determinada función. <b>Definición de objetivos y principios de trabajo para avanzar en el desarrollo organizacional de una determinada área DEL. ¿De qué manera comunicamos nuestro trabajo a la comunidad local? ¿Cuáles son los mecanismos que empleamos para involucrar e integrar a los agentes productivos locales en nuestro qué hacer?</b>
<b>Visión</b>	Es la capacidad de proyectar el futuro de la institucionalidad pública (municipalidad) y sus respectivas áreas de trabajo (OMFP). Declaración que indica hacia dónde se dirige una organización a largo plazo, es decir, aquello en lo que quiere convertirse en un futuro. <b>¿Hacia dónde queremos dirigir nuestras acciones en el largo plazo? ¿De qué forma lo haremos?</b>

<sup>19</sup> Abreviatura de Oficina Municipal de Fomento Productivo.

<sup>20</sup> Agentes o públicos objetivos involucrados (directos o indirectos).

» **Definición del ámbito y áreas de trabajo para el**

**Desarrollo Económico Local:** Esta fase comprende la definición de las dimensiones y áreas de trabajo en las que se centrarán las intervenciones para la promoción y fomento del desarrollo económico territorial. Éstas deben estar alineadas con los instrumentos de planificación y regulación comunal (PRC – PLADECO), y las políticas de fomento productivo y/o Desarrollo Económico Local del Gobierno Central, Gobierno Regional (GORE) y local (municipalidades).

**Herramienta 2.1.2.**

**Ejes de Desarrollo e Iniciativas DEL**

<i>Dimensiones del Desarrollo Económico Local:</i>	<i>Iniciativas Específicas DEL</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Capacitación</li> <li>» Promoción del empleo</li> <li>» Fomento productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Iniciativas Locales de Empleo (ILE)</li> <li>» Iniciativas de Promoción Empresarial (IPE)</li> <li>» Iniciativas de Competitividad Territorial (ICT)</li> </ul>
<b>Ejemplo</b>	
<b>Dimensión Capacitación</b>	<p><b>ILE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Postulación cursos SENCE en línea para emprendedores.</li> <li>» Postulación cursos SENCE con salida dependiente, postulación BNE y acciones de intermediación laboral.</li> <li>» Otras iniciativas.</li> </ul>
<b>Dimensión Promoción del Empleo</b>	<p><b>IPE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Ferias virtuales de empleo.</li> <li>» Inscripción de segmentos objetivos a BNE (Bolsa Nacional de Empleo), Ofertas de Empleo y servicios de Intermediación Laboral.</li> <li>» Acciones de vinculación oferta y demanda local.</li> <li>» Fortalecimiento MIPYME: asesoría y asistencia técnica.</li> <li>» Acciones de fomento al emprendimiento y autoempleo.</li> <li>» Otras iniciativas.</li> </ul>
<b>Dimensión Fomento Productivo</b>	<p><b>ICT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Iniciativas para la atracción de nuevas inversiones.</li> <li>» Fomento al desarrollo de nuevas actividades económico-productivas para el desarrollo de ventajas competitivas, mejorar las condiciones de empleabilidad y encadenamiento productivo desde una perspectiva estratégica.</li> <li>» Otras iniciativas.</li> </ul>

» **Objetivos generales – específicos para el Desarrollo Económico Local:**

**Económico Local:** Esta fase comprende la definición clara de los objetivos generales y específicos del proceso, considerando su temporalidad (corto, mediano y largo plazo); medición (control monitoreo y ajustes en caso de ser necesario); y resultados e impactos esperados para cada ciclo operativo<sup>21</sup> de intervención. Estos elementos deben estar alineados con los instrumentos señalados en la fase anterior.

**Herramienta 2.1.3.**

**Objetivos Generales, Específicos e Indicadores**

<i>Dimensión</i>	<i>Objetivos Generales</i>	<i>Objetivos Específicos</i>
Empleo y Calidad de Vida	Mejora del empleo, calidad de vida de la población local y mejoramiento de la equidad social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Iniciativas de fomento al empleo local con salida dependiente o con colocación directa en alguna plaza laboral de empresas locales y/o comunales.</li> <li>» Iniciativas de fomento al empleo independiente.</li> </ul>
Promoción de la Actividad Empresarial. Generación de Riqueza y Empleo Productivo.	Promoción de actividades empresariales innovadoras para la generación de riqueza y empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Acceso a servicios avanzados<sup>22</sup> de apoyo a la producción para las PYMES y microempresas locales.</li> <li>» La promoción de aptitudes empresariales innovadoras.</li> <li>» Fomento de la cooperación entre empresas.</li> </ul>
Conectar la Actividad Productiva Local con el Acontecer del Ecosistema Regional Asociado al Desarrollo, Fomento y Proyección del Desarrollo Económico Local.	Fomento de la participación y gobernanza de los agentes que forman parte del sistema económico productivo local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Iniciar acciones de colaboración horizontal y vertical (público y privada).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>» 100 postulaciones a cursos de capacitación SENCE con salida dependiente.</li> <li>» 100 colocaciones de mano de obra local en empresas comunales.</li> </ul>	<p>Mensual</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» 200 postulaciones a cursos de capacitación en línea SENCE para emprendedores.</li> <li>» 100 vinculaciones efectivas con alguna instancia de fomento al emprendimiento (financiamiento).</li> </ul>	<p>Bimensual</p> <p>Trimestral</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>» N° de mesas de trabajo por sector productivo/100</li> </ul>	<p>Anual</p>

<sup>21</sup> Generalmente, un ciclo operativo es equivalente a un año de intervención (12 meses) de un área de desarrollo municipal específico.

<sup>22</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario.

## 2.2 Modelo de Gestión para Oficinas Municipales de Fomento Productivo

Esta etapa se compone de dos fases en el **proceso operativo y funcional<sup>23</sup>** de las unidades municipales de fomento productivo. Éstas son:

<i>Etapa Operativa</i>	<i>Descripción</i>
<b>Propuesta de Estructura de Funcionamiento Operativo</b>	<p>Debe ser sustentable y suficiente para que cumpla adecuadamente su misión de interactuar con otros actores públicos y privados. Se debe considerar, tanto el grado jerárquico como al tamaño y la comprensión de sus áreas funcionales, jefaturas y unidades técnicas necesarias. En esta etapa se establece el organigrama de la Oficina de Fomento Productivo para determinar las diferentes áreas que tendrá, sus responsabilidades y funciones. La definición precisa de la estructura de organización es uno de los aspectos más importantes en función al logro de los objetivos trazados, los que tienen como propósito el adecuado y racional uso de los recursos financieros, humanos, logísticos y tecnológicos requeridos para el funcionamiento operativo de esta unidad municipal. También deben delimitarse los niveles decisarios, técnicos - administrativos y operativos. El desempeño y la coordinación efectiva entre los y las participantes es muy importante de considerar, además de los niveles de relación y coordinación con otras áreas de la estructura organizacional de la municipalidad.</p>
<b>Propuesta Técnica de Funcionamiento de la Oficina Municipal de Fomento Productivo</b>	<p>En esta etapa, se describirán los procesos que ejecutarán las oficinas municipales de fomento productivo, empleando para ello los instrumentos de diseño organizacional que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>» <b>Reglamento de Funcionamiento Operativo:</b> Contiene los objetivos y funciones inherentes a la Oficina Municipal de Fomento Productivo; su estructura organizacional (organigrama), precisando la relación de dependencia de cada una de ellas respecto a las demás; medios y canales de comunicación; y las instancias de coordinación.</li><li>» <b>Manual de Procedimientos Operativos:</b> Documento que define los pasos a seguir para la realización de una tarea específica. En él se establecen formalmente las normas que deberán seguirse para la realización de cada una de las tareas definidas.</li><li>» <b>Cuadro de dotación y asignación de personal o descriptores de cargos:</b> Se indican o establecen las plazas o puestos necesarios (críticos) para el funcionamiento operativo de la unidad municipal de fomento productivo.</li><li>» <b>Ítem presupuesto analítico de personal (presupuesto asignado para la contratación o incorporación de recursos humanos):</b> Establecerá los costos de las plazas a incorporar en la oficina (contratación profesional requerida para el funcionamiento de la Oficina Municipal de Fomento Productivo).</li><li>» <b>Ítem estructura de costos operacionales: Detalla, estructura y determina los costos operativos de funcionamiento de la Oficina Municipal de Fomento Productivo, tales como:</b> equipos, mobiliario, gastos de oficina, etc.</li></ul>

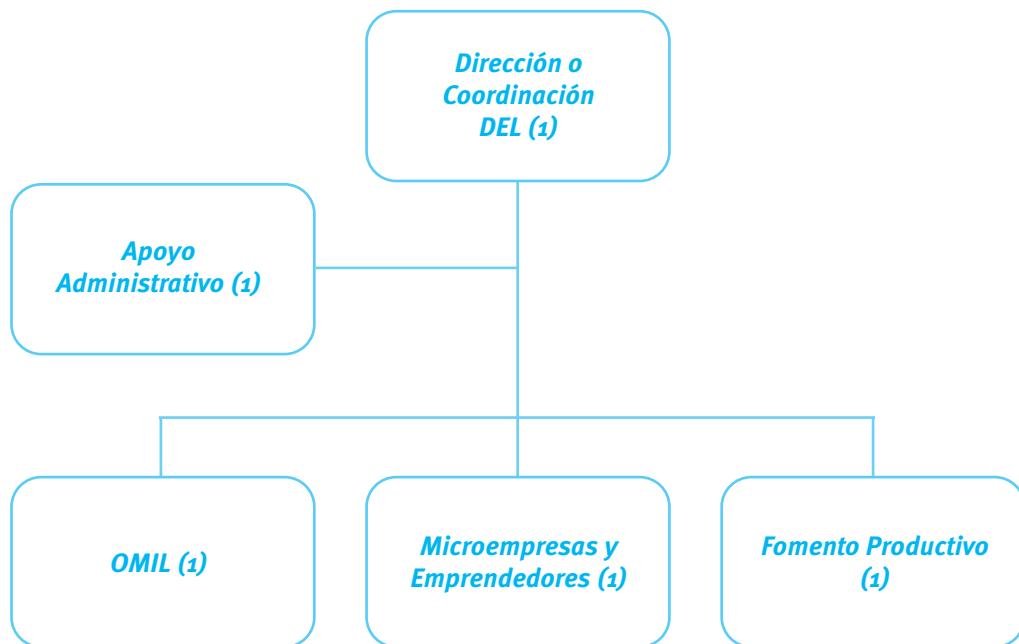
<sup>23</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario.

## 2.3 Propuesta: Estructura Organizacional Básica para Oficinas Municipales de Fomento Productivo

El nivel de complejidad, en términos de funcionamiento, que adquieran las unidades municipales de fomento productivo, en la mayoría de los casos está delimitado por los siguientes factores: ubicación geográfica (urbana o rural), desarrollo territorial, densidad poblacional, actores o agentes presentes en las estructuras económico – productivas y necesidades específicas en torno al Desarrollo Económico Local.

A continuación, se proponen dos tipos de organigramas

para el funcionamiento operativo de las oficinas municipales de fomento productivo. En ellos se describen las áreas funcionales y recurso humano que se debe considerar para su operación básica. En cuanto al nivel de desarrollo y/o especialización que éstas pueden alcanzar, estará sujeto a las variables señaladas en este apartado, así como también, a las capacidades de gestión y vinculación de los profesionales que dirigen estas oficinas con otros actores que puedan complementar sus actividades e incrementar la cobertura

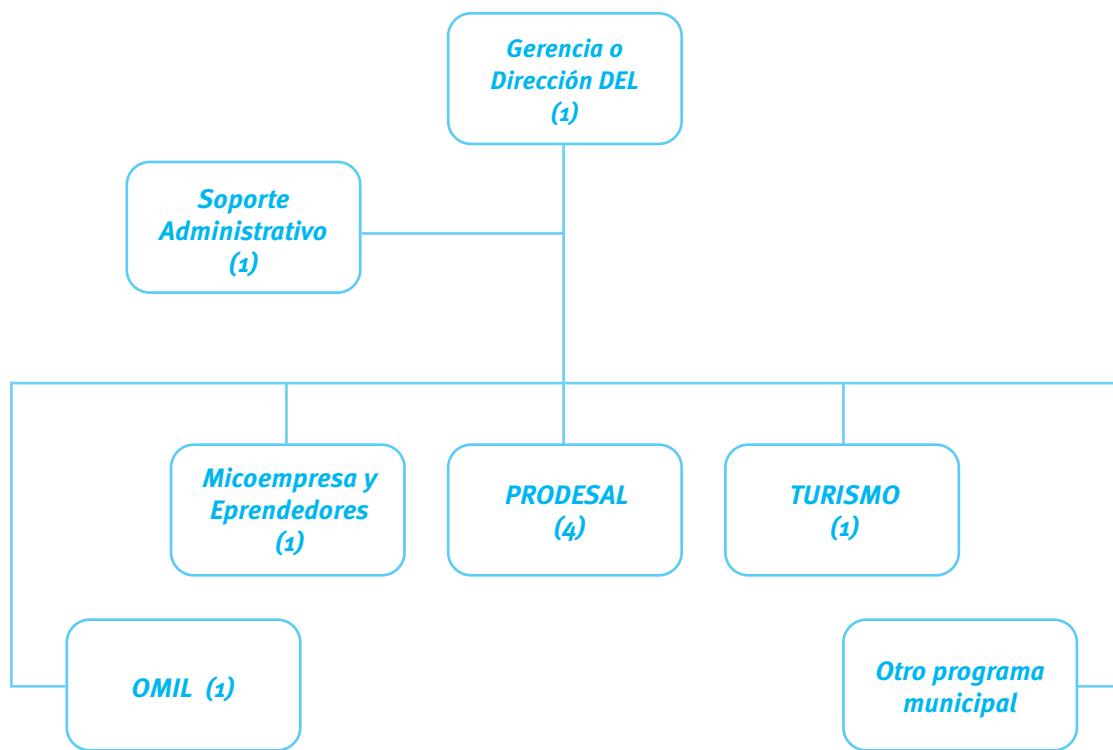


Como se aprecia en el organigrama anterior, éste toma en consideración los ejes principales para la promoción efectiva y fortalecimiento a través de la ejecución de: ILE, IPE e ICT . En cuanto a las áreas funcionales considera: Dirección y/o Gerencia, Apoyo Administrativo,

Oficina de Intermediación Laboral, área Microempresas – Emprendedores y área de Fomento Productivo, conformando un equipo de trabajo de cuatro profesionales con, a lo menos, un año de experiencia en las funciones que les serán encomendadas.

De igual forma que se recomienda monitorear y medir los objetivos que cada oficina trace para su ciclo operativo y procesos de planificación, también se sugiere que cada año estas unidades revisen sus procedimientos organizacionales y funcionales. Esto, porque dependiendo de su gestión y de las oportunidades de colaboración detectadas en la fase de diagnóstico, expuestas en el Capítulo 1 de este manual, es posible la especialización y/o diversificación de aquellos servicios sociales que demanden estructuras organizacionales más complejas e incorporación de capital humano.

Lo anterior, debe ser un proceso gradual, que responda a un proceso de planificación estratégica, considerando un monitoreo constante de las tendencias del sector productivo- económico local, el cual manifieste la necesidad de especializar o diversificar ciertas áreas/ dimensiones DEL y fomento productivo. Ejemplo de la estructura organizacional que se puede crear a partir de lo expuesto:



A esta estructura se incorpora un programa de desarrollo local que atiende, específicamente emprendedores y microempresarios del rubro agrícola, el que se ejecuta mediante convenio INDAP considerando un área de coordinación (1), jefes técnicos (2) y servicios externos, como veterinario o apícola, sujeto a los rubros agrícolas existentes en un territorio y al área de turismo. También se debe considerar la posibilidad de agregar otras unidades tales como, Programa Mujeres Jefas de Hogar en convenio con SERNAM; eventos y actividades de fomen-

to como: ferias productivas, congresos, entre otros. Para estos casos, el equipo humano puede estar conformado por 10 o más profesionales.

Las estructuras organizacionales antes señaladas, son las que mayormente se encuentran institucionalizadas al interior de las municipalidades, con algunas variaciones de áreas funcionales y número de profesionales contratados.

<sup>24</sup> Iniciativas locales de empleo, iniciativas de promoción empresarial e iniciativas de competitividad territorial.

### **2.3.1 Propuesta de Estructura Organizacional para Implementación Centro de Emprendimiento**

---

En este apartado se explica cómo se implementa, en términos metodológicos, un centro de emprendimiento, pensado como una estructura organizacional complementaria y de soporte, para la atención de emprendedores locales que provengan y/o sean derivados de las oficinas municipales de fomento productivo o Desarrollo Económico Local.

Un centro de emprendimiento es un lugar abierto a la comunidad, con actividades de formación y apoyo continuo para las personas que tienen una idea de negocio o un negocio en funcionamiento. Para entregar un buen servicio es importante separar los roles en tres grandes áreas (como mínimo) y todas ellas deben ser coordinadas por un Director Ejecutivo, quien deberá tener un alto conocimiento y liderazgo en los temas que competen a cada área.

Para definir el mínimo de áreas, hemos separado las jefaturas según los procesos internos que deben darse periódicamente a lo largo del servicio que entrega el centro de emprendimiento.

#### **Área de Sensibilización**

Se encarga de la difusión de las actividades de sensibilización. No sólo comunica, también coordina y organiza eventos masivos para dar a conocer nuevos conceptos que puedan acercar y sensibilizar a la comunidad en torno al lenguaje y las herramientas de apoyo que son necesarias a la hora de emprender.

#### **Área de Formación:**

Su función es identificar el foco en el cual se desarrollarán las actividades. En ese contexto, deberá generar y/o contratar instituciones especializadas para elaborar y entregar los contenidos necesarios. Esta área es la responsable de todos los temas relacionados a formar personas y entregar conocimientos específicos. Es el corazón del centro de emprendimiento, ya que de ella depende la malla curricular y el contenido de las actividades que se ofrecerán a la comunidad.

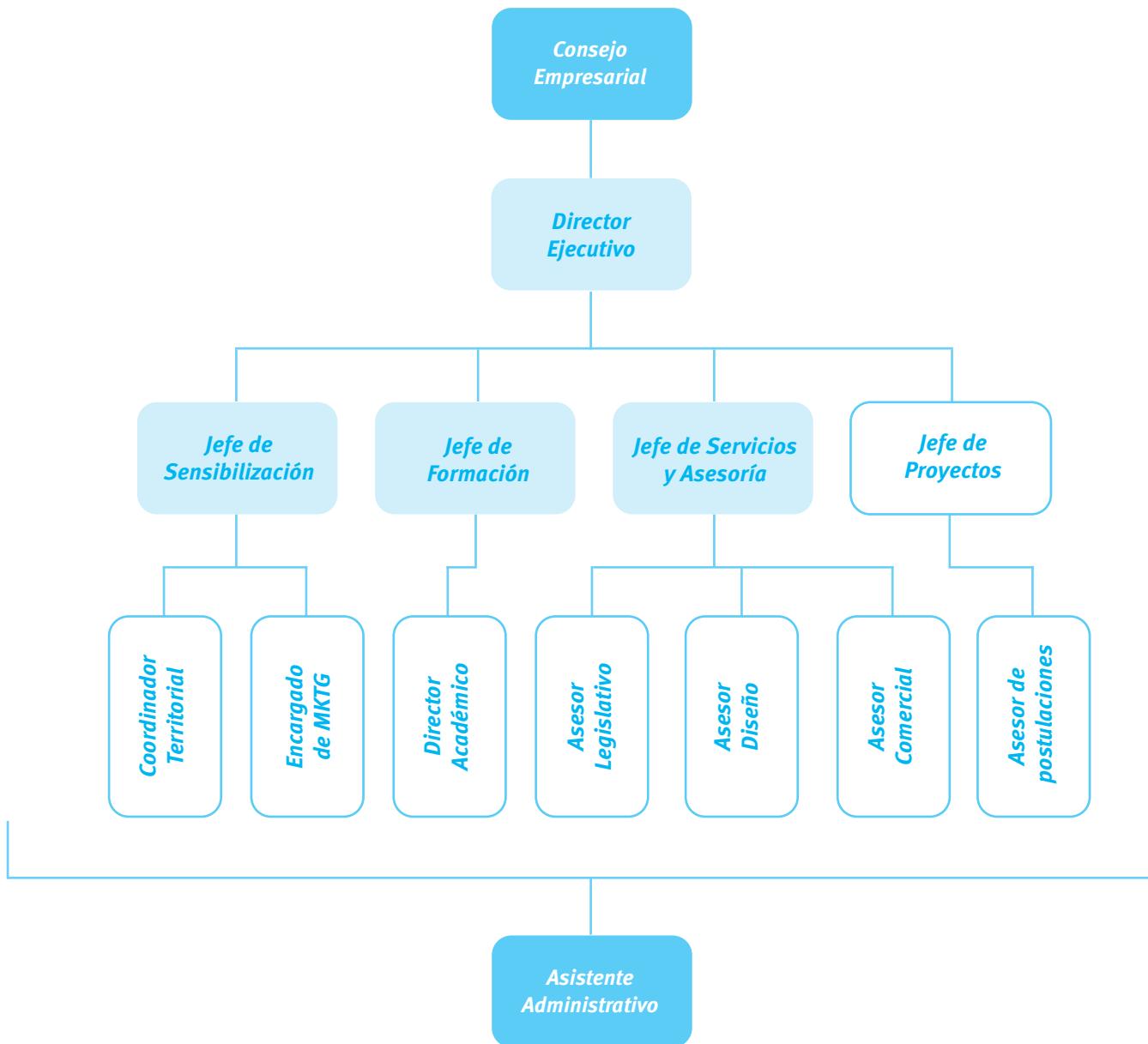
#### **Área de Servicios y Asesorías Técnicas:**

Cuenta con un equipo de apoyo que tiene como objetivo solucionar necesidades puntuales de cada emprendedor, atendiendo de manera personalizada los temas puntuales que puedan surgir. Su encargado/a debe tener profundo conocimiento en varios temas y/o contar con un equipo de especialistas en temas legales, de diseño y comerciales.

#### **Sugerencias para el Lector:**

Contar con un directorio empresarial, conformado por los gerentes comerciales y/o RSE de las empresas con patente comercial en la comuna respectiva. El objetivo de esta instancia es generar redes y orientar el trabajo con los emprendedores hacia las tendencias del mercado, logrando minimizar los riesgos y preparar al centro de emprendimiento para futuras oportunidades, que permitan entregar cada día un mejor apoyo a la comunidad.

En el organigrama del centro de emprendimiento propuesto a continuación, se pueden identificar en tono oscuro los cargos mínimos que debe tener un centro con bajo presupuesto. Por su parte, todas las áreas que deberían desarrollarse en la medida que se cuente con un presupuesto mayor, están marcadas con un tono claro:



Todos los cargos no mencionados anteriormente y que aparecen en tono claro, pueden ir incorporándose en la medida que aumente la demanda de servicios del centro y/o se tenga un presupuesto que así lo permita. Si existe la posibilidad de contratar nuevos cargos se sugiere dar prioridad a:

- 1. Coordinador Territorial:** Para difundir información en todos los barrios y juntas de vecinos.
- 2. Jefe de Proyectos:** Para conseguir recursos externos, postular a fondos públicos y crear alianzas.
- 3. Asesor Legislativo:** Para ofrecer soluciones legales.
- 4. Asesor de Diseño:** Para ofrecer apoyo en creación de marca, páginas web, folletería, tarjetas de presentación.
- 5. Asesor Comercial:** Para ofrecer solución a temas con SII, boletas, permisos, patentes, entre otros.
- 6. Encargado de Marketing:** Para crear material de difusión interno y no depender de la municipalidad.

**7. Asesor de Postulaciones:** Para ayudar a los emprendedores a postular a fondos públicos.

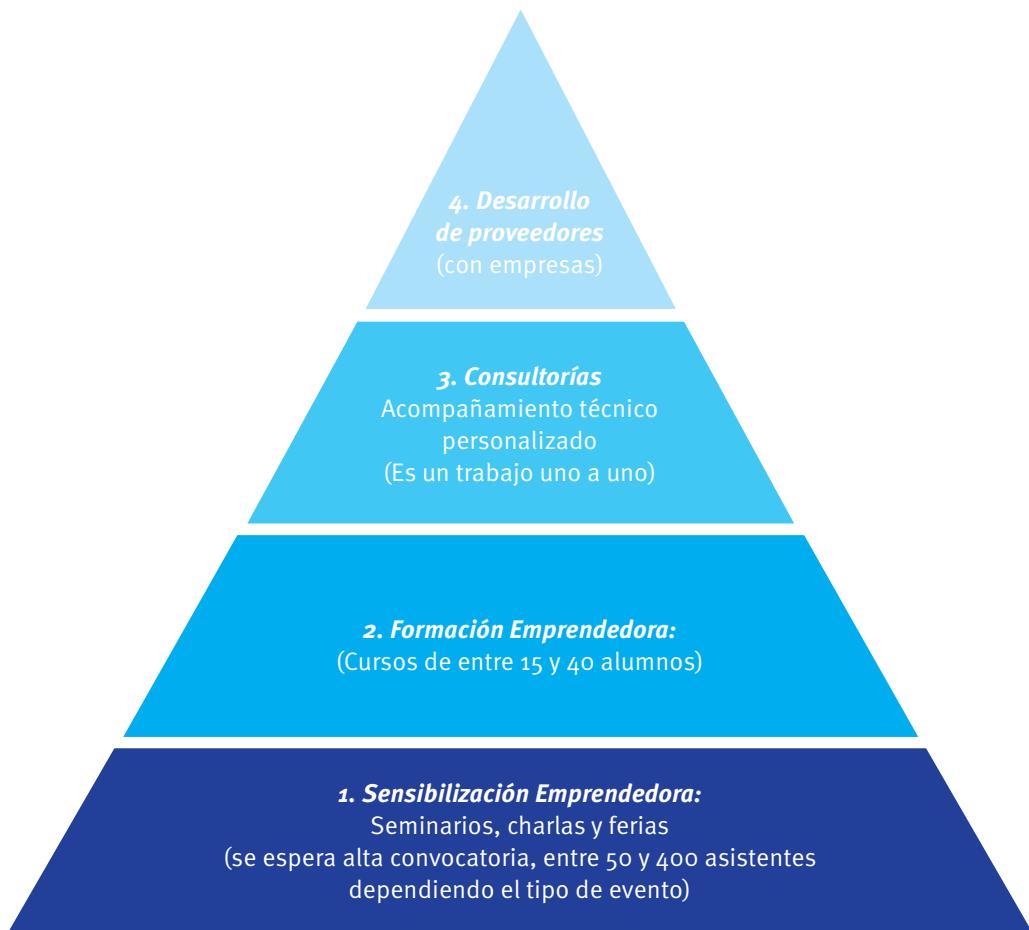
**8. Director Académico:** Para investigar nuevas metodologías y programas de formación.

El desempeño de todo el equipo permitirá seguir la secuencia recomendada a continuación. Con ésta se genera un círculo virtuoso y cada beneficiario llega por interés personal, lo cual asegura un mayor compromiso en la asistencia a las clases.

Además, se recomienda reflexionar en torno al cobro por servicios, ya que independiente de ser un servicio municipal, el hecho de cobrar un mínimo genera conducta positiva, compromiso, responsabilidad, educa en torno a la realidad y permite valorar más los servicios recibidos. A modo de referencia, en los centros de emprendimiento que se han implementado en alianza con la ONG Acción Emprendedora a nivel nacional, se lleva un registro del costo asociado a cada beneficiario, que incluye: profesores, materiales, coffee break, tiempo de organización y tiempo de seguimiento.

Del total de esos costos, se cobra aproximadamente un 10% al emprendedor.

## *Secuencia de actividades:*



Si se analiza la estructura organizacional de la oficina se podrá construir un organigrama actual o potencial, que permita saber qué áreas se pueden especializar/ diversificar, de acuerdo con las necesidades detectadas en el proceso de validación del diagnóstico participativo económico productivo local y, también, definir la dotación de personal que se requiere para ello.

Para más información con respecto a la implementación de centros de emprendimiento municipal consultar Anexo 1: Manual para el diseño e implementación de centros de emprendimiento municipal. ONG Acción Emprendedora.<sup>25</sup>

## **2.4 Propuesta: Descriptores de Cargo para Oficinas Municipales de Fomento Productivo**

En este apartado, se proponen los descriptores de cargo de cada una de las áreas funcionales de la estructura organizacional básica, expuesta en el punto 2.3 de este capítulo. Seguir la estructura metodológica de esta herramienta permite identificar o complementar la descripción de las funciones y tareas específicas de las principales áreas de la oficina.

<sup>25</sup> Este es un manual desarrollado por Acción Emprendedora como material de apoyo al manual referido.

## **Área Dirección o Coordinación Desarrollo Económico Local y/o Unidad Municipal de Fomento Productivo**

### *I. Antecedentes Generales*

<b>Nombre del cargo</b>	Director o Coordinador Fomento Productivo/ Desarrollo Económico Local
<b>Cantidad</b>	01
<b>Dependencia</b>	Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) o Alcaldía
<b>Jefe Directo</b>	Director DIDECO o alcalde/sa
<b>Cargos que Supervisa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Apoyo administrativo</li><li>» Oficina de Intermediación Laboral</li><li>» Microempresas y Emprendedores</li><li>» Actividades de fomento productivo</li></ul>

### *II. Objetivos del cargo*

Supervisa las acciones y funciones desarrolladas por el equipo de profesionales (recurso humano) de la Oficina Municipal de Fomento Productivo, colaborando con los objetivos organizacionales y la responsabilidad de ejecutar los procedimientos y funciones propias del cargo, en forma oportuna y eficiente.

### *III. Principales funciones*

1. Velar por el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades asignadas a su cargo.
2. Supervisar el cumplimiento de los procedimientos de calidad, sustentabilidad, propósitos de trabajo, propuesta de valor, misión y visión organizacional.
3. Supervisar las acciones desarrolladas por las áreas a su cargo: Soporte administrativo, Oficina de Intermediación Laboral, área de Microempresa – Emprendedores y actividades de fomento productivo local.
4. Velar por el cumplimiento de objetivos y metas pro-  
puestas para el equipo municipal (objetivos generales y específicos del área de fomento productivo y promoción del Desarrollo Económico Local).
5. Crear, diseñar e impulsar Iniciativas Locales de Empleo (ILE), Iniciativas de Promoción Empresarial (ILE) e Iniciativas de Competitividad Territorial (ICT).
6. Crear, diseñar e implementar iniciativas de difusión y promoción del Desarrollo Económico Local y fomento productivo en las dimensiones de: empleo y calidad de vida, promoción de la actividad empresarial, generación de riqueza y empleo productivo, y conectar la actividad

productiva local con el acontecer del ecosistema regional asociado al desarrollo, fomento y proyección del Desarrollo Económico Local.

7. Evaluación, formulación y ejecución de proyectos sociales, Desarrollo Económico Local y fomento productivo, amplia experiencia en fuente de financiamiento público, privado y mixto.
8. Identificar necesidades, requisitos y perfil de usuarios/as, beneficiarios/as o clientes.
9. Evaluación, estudio - desarrollo de estrategias y servicios sociales ofrecidos a la comunidad local; incluyendo su especialización y diversificación.
10. Realizar evaluación e informar el nivel de satisfacción de los usuarios/as, beneficiarios/as o clientes.
11. Elaborar y obtener aprobación del presupuesto de su área con su jefatura directa.

12. Preocuparse del cumplimiento del presupuesto asignado a su área.
13. Entregar estados financieros y de resultados de la unidad a cargo.
14. Elaborar e implementar el plan de Desarrollo Económico Local.
15. Generar e impulsar instancias de colaboración horizontal y vertical entre los diversos actores que conforman la estructura económico-productiva territorial, empleando mecanismos de participación ciudadana y gobernanza.
16. Otras funciones encomendadas por la jefatura en su ámbito de responsabilidad

---

#### *IV. Competencias*

##### **Competencias Personales:**

1. Capacidad de colaborar ampliamente con todos los miembros de su equipo de trabajo.
2. Flexibilidad al momento de discutir y analizar alternativas diversas, para dar solución a situaciones problemáticas.
3. Capacidad y disponibilidad necesaria para desarrollar relaciones interpersonales adecuadas.
4. Orden en el manejo y administración de la documentación a su cargo, prolijidad en su trabajo.
5. Iniciativa, empatía.
6. Capacidad de autocontrol y tolerancia al trabajo bajo presión.

7. Probidad financiera y administrativa.

8. Mantener reserva de la información que toma conocimiento, compromiso con la institución.

##### **Perfil Profesional Requerido:**

Ingeniería comercial, administración pública, administrador de empresas o afines.

##### **Años de Experiencia:**

03 a 05 años en cargos similares.

## Área Soporte o Apoyo Administrativo.

### I. Antecedentes Generales

<b>Nombre del cargo</b>	Soporte o Apoyo Administrativo
<b>Cantidad</b>	01
<b>Dependencia</b>	Oficina Municipal de Fomento Productivo y/o Coordinación de Desarrollo Económico Local
<b>Jefe Directo</b>	Director o Coordinador Fomento Productivo/ Desarrollo Económico Local
<b>Cargos que Supervisa</b>	No Aplica

### II. Objetivos del cargo

Apoyar la gestión administrativa y financiera de la Oficina Municipal de Fomento Productivo y/o Desarrollo Económico Local. Contribuir al desarrollo de la unidad mediante una gestión organizada y profesional, para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos para cada ciclo operativo de intervención, entregando soporte a la gestión de las áreas de: Oficina de Intermediación laboral, Microempresas – Emprendedores y actividades de fomento productivo local. Planificar, desarrollar, controlar, organizar y evaluar todas las actividades relacionadas con el cumplimiento de las funciones encomendadas.

### III. Principales funciones

1. Velar por el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades asignadas a su cargo.
2. Supervisar y llevar la gestión administrativa de la unidad de fomento productivo y/o Desarrollo Económico Local y sus áreas relacionadas.
3. Llevar la gestión contable y financiera de la unidad municipal.
4. Supervisar el control de gastos e ingresos (si corresponde) financieros de la unidad municipal.
5. Elaborar informes y estado de resultados financieros, que permitan contar con la información oportuna para la toma de decisiones.
6. Elaborar y alimentar registros administrativos tales como: bases de datos, catastros, reporte de reuniones, oficios, órdenes de compra, contratos y fichas de caracterización de usuarios.
7. Llevar registro y respaldo físico – digital de instrumentos de gestión, planificación y ejecución operativa: normas, procedimientos, manuales, informes, fichas, reportes, planillas, registros de asistencia, otros documentos administrativos y operativos de la oficina municipal e imprimirllos cuando sean requeridos.
8. Llevar registro y control de inventario de la unidad municipal.
9. Llevar registro, control y efectuar pago a proveedores y recurso humano (fijo y externo).
10. Otras funciones encomendadas por la jefatura en su ámbito de responsabilidad.

#### *IV. Competencias*

Competencias personales transversales, enumeradas en el descriptor de cargo de Dirección o Coordinación de Fomento Productivo.

#### **Perfil Profesional Requerido:**

secretaria administrativa, TNS en Secretariado, administración de empresas, trabajo social o afines.

#### **Años de Experiencia:**

02 a 05 años en cargos similares.

### **Área: Intermediación Laboral (OMIL).**

#### *I. Antecedentes Generales*

<b>Nombre del cargo</b>	Encargado (a) OMIL
<b>Cantidad</b>	01
<b>Dependencia</b>	Oficina Municipal de Fomento Productivo y/o Coordinación de Desarrollo Económico Local
<b>Jefe Directo</b>	Director o Coordinador Fomento Productivo/ Desarrollo Económico Local
<b>Cargos que Supervisa</b>	No Aplica

#### *II. Objetivos del cargo*

Mejorar el empleo, calidad de vida de la población local y mejoramiento de la equidad social. Esto, mediante el fomento e implementación de iniciativas locales de empleo y capacitación con salida dependiente e independiente, generando instancias de colocación laboral, aportando a la transformación del sistema productivo local, incremento de la eficiencia, competitividad y grados de innovación del sistema económico productivo local, fomento de la diversificación y valor agregado en las actividades económicas locales.

#### *III. Principales funciones*

1. Velar por el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades asignadas a su cargo.
2. Elaborar e implementar diagnóstico empleo, capacitación e intermediación laboral.
3. Identificar necesidades, requisitos y perfil de usuarios/as, beneficiarios/as o clientes: intermediación laboral, capacitación y empleo.
4. Crear, diseñar e impulsar iniciativas locales de empleo, capacitación y colocación laboral (dependiente o independiente).

5. Impulsar la creación de una bolsa de empleo local, en la que se vincule oferta y demanda.
6. Impulsar instancias de colaboración y/o ejecución convenio SENCE: BNE (Bolsa Nacional de Empleo), programas de capacitación y fortalecimiento OMIL.
7. Realizar supervisión y monitoreo de los programas por convenio asociados a su cargo, ejecutado por OTEC, consultoras y profesionales externos.
8. Realizar evaluación, desarrollo de estrategias y servicios sociales ofrecidos a la comunidad local en los ámbitos de su competencia.
9. Realizar evaluación e informar el nivel de satisfacción de los usuarios/as, beneficiarios/as o clientes.
10. Elaborar y obtener aprobación del presupuesto de su área con su jefatura directa o externa.  
(si corresponde)
11. Preocuparse del cumplimiento del presupuesto asignado a su área y entregar estados financieros (si corresponde) y de resultados de la unidad a cargo.
12. Elaborar informes o reportes mensuales de: empleo (colocación), capacitación, otras.
13. Impulsar y desarrollar difusión en las áreas que son de su competencia: ferias laborales, ferias productivas, instancias de capacitación, especialización o formación, otras afines.
14. Impulsar instancias de vinculación con el medio: academia y empresas locales, apuntando a generar instancias de colaboración y conexión entre actores.
15. Otras funciones encomendadas por la jefatura en su ámbito de responsabilidad.

#### *IV. Competencias*

Competencias personales transversales, enumeradas en el descriptor de cargo de dirección o coordinación de fomento productivo.

**Perfil Profesional Requerido:**

Administración pública, administrador de empresas, licenciado en trabajo social o afines.

**Años de Experiencia:**

03 a 05 años en cargos similares.

## Área: Microempresa y Emprendedores

### I. Antecedentes Generales

<b>Nombre del cargo</b>	Encargado (a) Microempresas y Emprendedores
<b>Cantidad</b>	01
<b>Dependencia</b>	Oficina Municipal de Fomento Productivo y/o Coordinación de Desarrollo Económico Local
<b>Jefe Directo</b>	Director o Coordinador Fomento Productivo/ Desarrollo Económico Local
<b>Cargos que Supervisa</b>	No Aplica

### II. Objetivos del cargo

Promoción de la actividad empresarial, generación de riqueza y empleo productivo, mediante la estimulación de la calidad del entorno económico productivo territorial en los ámbitos del fomento al emprendimiento y fortalecimiento de MIPYMES locales.

### III. Principales funciones

1. Velar por el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades asignadas a su cargo.
2. Elaborar e implementar diagnóstico de emprendimiento y MIPYME local.
3. Identificar necesidades, requisitos y perfil de usuarios/as, beneficiarios/as o clientes en los ámbitos que son de su competencia (emprendedores, y micro, pequeños y medianos empresarios/as locales).
4. Crear, diseñar e impulsar iniciativas locales de promoción empresarial, fomento al emprendimiento local y difusión del fomento productivo local.
5. Impulsar instancias de vinculación/conexión con servicios OMIL cuando coincidan en áreas complementarias (capacitación y empleo independiente, colocación de ofertas laborales).
6. Atención y procedimiento MEF (Microempresa familiar).
7. Acceso a servicios avanzados de apoyo y fomento al emprendimiento (derivación).
8. Acceso a servicios avanzados de fortalecimiento para las PYMES y microempresas locales (derivación).
9. Evaluación, desarrollo de estrategias y servicios sociales ofrecidos a la comunidad local en los ámbitos de su competencia.
10. Realizar evaluación e informar el nivel de satisfacción de emprendedores y MIPYMES locales.
11. Elaborar informes o reportes mensuales en los ámbitos que son de su competencia.
12. Formular, presentar y ejecutar proyectos del ámbito del fomento productivo, emprendimiento y desarrollo económico local.
13. Prestar asesoría y apoyo técnico en la postulación a fondos concursables públicos, mixtos y privados de los ámbitos que son de su competencia.

14. Impulsar instancias de formalización de emprendimientos y MIPYMES (información, socio educación y facilitación de trámites).
15. Impulsar y desarrollar difusión en las áreas que son de su competencia: ferias productivas, eventos de emprendimiento, instancias de capacitación, especialización o formación para los segmentos objetivos que son de su competencia.
16. Impulsar instancias de vinculación con el medio: emprendedores y MIPYMES locales, apuntando a generar instancias de colaboración, cooperación y conexión entre actores.
17. Otras funciones encomendadas por la jefatura en su ámbito de responsabilidad.

#### *IV. Competencias*

Competencias personales transversales, enumeradas en el descriptor de cargo de dirección o coordinación de fomento productivo.

**Perfil Profesional Requerido:**

Administrador de empresas, ingeniería comercial o afines.

**Años de Experiencia:**

03 a 05 años en cargos similares.

A partir de la información expuesta anteriormente se pueden elaborar los descriptores de cargo de la Oficina Municipal de Fomento Productivo de cada comuna, empleando para ello la herramienta: Ficha Descriptor de Cargo Oficina Municipal de Fomento Productivo:

**Herramienta 2.4.1**

**Ficha Descriptor de Cargo Oficina Municipal de Fomento Productivo**

**Área: Microempresa y Emprendedores**

*I. Antecedentes Generales*

<i>Nombre del cargo</i>	
<i>Cantidad</i>	
<i>Dependencia</i>	
<i>Jefe Directo</i>	
<i>Cargos que Supervisa</i>	

*II. Objetivos del cargo*

*III. Principales Funciones*

*IV. Competencias*

**Perfil Profesional Requerido:**

**Años de Experiencia:**

## 2.4.1 Descriptores de Cargo: Centro de Emprendimiento Municipal

A continuación, se detallan los descriptores de cargo de las áreas mínimas de funcionamiento para el centro de emprendimiento.

<b>Cargo: Director Ejecutivo</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>	<b>Requisitos Deseables</b>
<b>Educación Superior</b>	Duración mínima: 10 semestres. Carrera relacionada a la administración de empresas, ingeniería o área de ciencias sociales.	Ingeniero comercial, ingeniero civil o abogado.
<b>Experiencia Laboral</b>	Mínimo de dos años de experiencia laboral más dos meses de participación en el diagnóstico y plan de trabajo para la comuna donde se abrirá el centro de emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Trabajo con microempresas, gestión y coordinación de proyectos sociales, deseable con microempresarios y emprendedores.</li> <li>» Haber liderado equipos y contar con una amplia red de contactos públicos y privados.</li> </ul>
<b>Competencias Técnicas</b>	Criterios financieros, evaluación de proyectos y presupuesto institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>» Excel y Word avanzado</li> <li>» Internet y fuentes de información.</li> </ul>	Manejo de equipos, cumplimiento de metas, control de gestión, conocimientos técnicos y manejo de riesgos. Presupuesto y rendición de fondos.
<b>Requisitos Personales</b>	Comunicación, franqueza, asertividad, capacidad de aprendizaje, criterio, empatía, tolerancia a la frustración, capacidad de trabajo en equipo, capacidad analítica, proactividad, flexibilidad, entre otros.	
<b>Funciones Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Dirigir el centro de emprendimiento en base a la estrategia y presupuesto aprobado por el directorio.</li> <li>» Liderar equipo de trabajo. Motivar, gestionar y alinear conforme a la estrategia definida.</li> <li>» Relacionar e integrar el centro de emprendimiento dentro de la comunidad.</li> <li>» Identificar fuentes de financiamiento y de nuevos proyectos a modo de velar por la sostenibilidad de la organización.</li> <li>» Controlar el cumplimiento de metas y solicitar ayuda. Evaluar continuamente la ejecución del proyecto e identificar oportunidades de mejora en términos técnicos y económicos.</li> <li>» Mejoramiento continuo. Estar constantemente mejorando las técnicas y metodologías dentro de los servicios a entregar, con el objetivo de hacer más eficientes los tiempos y disminuir los costos por servicio entregado.</li> </ul>	
<b>Remuneración Recomendada</b>	Depende del presupuesto de cada municipalidad, sin embargo, se propone: <ul style="list-style-type: none"> <li>» Municipalidad con presupuesto acotado:</li> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 50 líquidas mensuales,</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 30 líquidas mensuales.</li> <li>» Municipalidad con presupuesto estable:</li> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 66 líquidas mensuales</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 40 líquidas mensuales</li> </ul>	

**Cargo: Jefe de Sensibilización**

<b>Ítem</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>	<b>Requisitos Deseables</b>
<b>Educación Superior</b>	Duración mínima: ocho semestres. Carrera relacionada a la administración de empresas o área de ciencias sociales.	Profesional del área de las comunicaciones (periodismo, relaciones públicas).
<b>Experiencia Laboral</b>	Más de un año de experiencia laboral.	Experiencia en trabajo con microempresas y organizaciones sin fines de lucro.
<b>Competencias Técnicas</b>	Manejo de recursos en la contratación de servicios, coordinación de actividades masivas, redacción de noticias, contacto con prensa.	Organización de eventos, coordinación de actividades masivas, tales como seminarios, ferias libres, idealmente en temas de emprendimiento. Manejo con agencias de medio y comunicaciones.
<b>Requisitos Personales</b>	Comunicación, franqueza, asertividad, capacidad de aprendizaje, criterio, empatía, tolerancia a la frustración, capacidad de trabajo en equipo, capacidad analítica, proactividad, flexibilidad, entre otros.	
<b>Funciones Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Dirigir el centro de emprendimiento en base a la estrategia y presupuesto aprobado por el directorio.</li> <li>» Liderar equipo de trabajo. Motivar, gestionar y alinear conforme a la estrategia definida.</li> <li>» Relacionar e integrar el centro de emprendimiento dentro de la comunidad.</li> <li>» Identificar fuentes de financiamiento y de nuevos proyectos a modo de velar por la sostenibilidad de la organización.</li> <li>» Controlar el cumplimiento de metas y solicitar ayuda. Evaluar continuamente la ejecución del proyecto e identificar oportunidades de mejora en términos técnicos y económicos.</li> <li>» Mejoramiento continuo. Estar constantemente mejorando las técnicas y metodologías dentro de los servicios a entregar, con el objetivo de hacer más eficientes los tiempos y disminuir los costos por servicio entregado.</li> </ul>	
<b>Remuneración Recomendada</b>	<p>Municipalidad con presupuesto acotado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 28 líquidas mensuales.</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 17 líquidas mensuales.</li> <li>» Municipalidad con presupuesto estable.</li> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 35 líquidas mensuales.</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 21 líquidas mensuales.</li> </ul>	

<b>Cargo: Jefe de Formación</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>	<b>Requisitos Deseables</b>
<b>Educación Superior</b>	Duración mínima: 10 semestres. Carrera relacionada a la administración de empresas, ciencias sociales o educación.	Profesional del área de la administración de empresas o pedagogía para adultos.
<b>Experiencia Laboral</b>	Más de un año de experiencia laboral.	Experiencia en trabajo con microempresas, en temas relacionados con la formación de equipos.
<b>Competencias Técnicas</b>	Coordinación de actividades de capacitación y formación. Manejo de internet, Word y Excel.	Desarrollo de cursos, talleres y actividades de aprendizaje en torno al emprendimiento.
<b>Requisitos Personales</b>	Comunicación, asertividad, capacidad de aprendizaje, criterio, empatía, tolerancia a la frustración, capacidad de trabajo en equipo, capacidad analítica, proactividad, flexibilidad, iniciativa, buenas relaciones con autoridades y grupos grandes de personas, entre otros.	
<b>Funciones Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Diseñar e implementar un plan de formación acorde a las necesidades de la comuna.</li> <li>» Contratar cursos, talleres, monitores y cualquier otra actividad asociada al plan de formación.</li> <li>» Proponer mejoras a las técnicas y metodologías de formación.</li> <li>» Ejecutar el presupuesto y cumplir las metas establecidas para el área.</li> <li>» Asegurar la calidad de las clases coordinadas, asegurándose de que la infraestructura, profesor, coffee break y materiales cumplan con los estándares esperados. Apoyar cualquiera de estas labores en caso de ser necesario</li> <li>» Manejar eficientemente el presupuesto y cumplir con la carta Gantt de su línea de acción.</li> <li>» Asegurar el logro de las metas y objetivos definidos para las áreas de formación a nivel local.</li> <li>» Seguimiento y evaluación. Posteriormente a la ejecución, recopilar la información obtenida del proceso y registrarla en el sistema de información. Además, analizar el desempeño de los micro emprendedores y realizar evaluación de impacto ex-post.</li> <li>» Mejoramiento continuo y entrega de informes mensuales.</li> </ul>	
<b>Remuneración Recomendada</b>	<p>Municipalidad con presupuesto acotado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 33 líquidas mensuales.</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 20 líquidas mensuales.</li> </ul> <p>Municipalidad con presupuesto estable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 50 líquidas mensuales.</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 30 líquidas mensuales.</li> </ul>	

**Cargo: Jefe de Asesorías y Servicios**

<b>Ítem</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>	<b>Requisitos Deseables</b>
<b>Educación Superior</b>	Duración mínima: 10 semestres. Carrera relacionada a la administración de empresas, ciencias sociales o educación.	Carreras de administración de empresas (ing. comercial/civil) o de ciencias sociales (psicología o trabajado social)
<b>Experiencia Laboral</b>	Más de un año de experiencia laboral.	Experiencia en trabajo con microempresas.
<b>Competencias Técnicas</b>	Criterios financieros y de evaluación de proyecto. Manejo de Excel, Word e internet.	Conocimiento en metodologías de asistencia técnica a microempresas y de los instrumentos de fomento productivo existentes en el país. Fácil acceso a fuentes de información y contacto con expertos.
<b>Requisitos Personales</b>	Comunicación, asertividad, capacidad de aprendizaje, criterio, empatía, tolerancia a la frustración, capacidad de trabajo en equipo, capacidad analítica, proactividad, flexibilidad, iniciativa, buenas relaciones con autoridades y grupos grandes de personas, entre otros.	
<b>Funciones Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Coordinación y entrega de los servicios de consultoría y asesoría técnica y del programa de clientes / proveedores.</li> <li>» Manejar eficientemente el presupuesto y cumplir con la carta Gantt de su línea de acción.</li> <li>» Manejo de red de voluntarios. Coordinar y capacitar a voluntarios para que ejecuten cursos y talleres vinculados con las asesorías y acompañamiento técnico.</li> <li>» Seguimiento y evaluación.</li> <li>» Posteriormente a la ejecución, recopilar la información obtenida del proceso y registrarla en el sistema de información.</li> <li>» Mejorar constantemente las técnicas y metodología dentro de los servicios a entregar, con el objetivo de hacer más eficientes los tiempos y disminuir los costos por servicio entregado. Todo lo anterior entregando informes mensuales.</li> </ul>	
<b>Remuneración Recomendada</b>	<p>Municipalidad con presupuesto acotado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 33 líquidas mensuales.</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 20 líquidas mensuales.</li> </ul> <p>Municipalidad con presupuesto estable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 50 líquidas mensuales.</li> <li>» Profesional tiempo parcial: mínimo UF 30 líquidas mensuales.</li> </ul>	

<b>Cargo: Asistente Administrativo</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>	<b>Requisitos Deseables</b>
<b>Educación Superior</b>	Duración mínima: ocho semestres. Carrera relacionada a la administración de empresas o área de ciencias sociales.	Carreras de administración de empresas, tanto técnicas como profesionales.
<b>Experiencia Laboral</b>	Más de un año de experiencia laboral.	Experiencia en trabajo con microempresas.
<b>Competencias Técnicas</b>	Criterios financieros y de control de gestión.	Asistencia técnica a equipo profesional en el seguimiento de indicadores y actividades según presupuesto.
<b>Requisitos Personales</b>	Comunicación, franqueza, assertividad, capacidad de aprendizaje, criterio, empatía, tolerancia a la frustración, capacidad de trabajo en equipo, capacidad analítica, proactividad y flexibilidad.	
<b>Funciones Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Apoyo y asistencia administrativa.</li> <li>» Asistencia administrativa en el control de gestión y cumplimiento del presupuesto anual.</li> <li>» Apoyo a las jefaturas técnica en el control presupuestario, de programas y actividades.</li> <li>» Mejoramiento continuo. Estar constantemente mejorando las técnicas y metodologías dentro de los servicios a entregar, con el objetivo de poder hacer más eficientes los tiempos y disminuir los costos por servicio entregado.</li> <li>» Hacer los requerimientos de insumos y materiales, y gestionar los recursos relacionados con la realización de cursos y consultorías.</li> <li>» Entregar los elementos para hacer el presupuesto anual del centro de emprendimiento.</li> <li>» Asumir la responsabilidad de la infraestructura física, equipamiento, etc. del Centro. Mostrar disposición para realizar cursos y consultorías.</li> </ul>	
<b>Remuneración Recomendada</b>	<p>Municipalidad con presupuesto acotado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 18 líquidas mensuales.</li> </ul> <p>Municipalidad con presupuesto estable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 25 líquidas mensuales.</li> </ul>	

<b>Cargo: Asistente Administrativo</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Requisitos Mínimos</b>	<b>Requisitos Deseables</b>
<b>Educación Superior</b>	Duración mínima: ocho semestres. Carrera relacionada a la administración de empresas o área de ciencias sociales.	Carreras de administración de empresas, tanto técnicas como profesionales.
<b>Experiencia Laboral</b>	Más de un año de experiencia laboral.	Experiencia en trabajo con microempresas.
<b>Competencias Técnicas</b>	Criterios financieros y de control de gestión.	Asistencia técnica a equipo profesional en el seguimiento de indicadores y actividades según presupuesto.
<b>Requisitos Personales</b>	Comunicación, franqueza, asertividad, capacidad de aprendizaje, criterio, empatía, tolerancia a la frustración, capacidad de trabajo en equipo, capacidad analítica, proactividad y flexibilidad.	
<b>Funciones Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Apoyo y asistencia administrativa.</li> <li>» Asistencia administrativa en el control de gestión y cumplimiento del presupuesto anual.</li> <li>» Apoyo a las jefaturas técnica en el control presupuestario, de programas y actividades.</li> <li>» Mejoramiento continuo. Estar constantemente mejorando las técnicas y metodologías dentro de los servicios a entregar, con el objetivo de poder hacer más eficientes los tiempos y disminuir los costos por servicio entregado.</li> <li>» Hacer los requerimientos de insumos y materiales, y gestionar los recursos relacionados con la realización de cursos y consultorías.</li> <li>» Entregar los elementos para hacer el presupuesto anual del centro de emprendimiento.</li> <li>» Asumir la responsabilidad de la infraestructura física, equipamiento, etc. del Centro. Mostrar disposición para realizar cursos y consultorías.</li> </ul>	
<b>Remuneración Recomendada</b>	<p>Municipalidad con presupuesto acotado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 18 liquidadas mensuales.</li> </ul> <p>Municipalidad con presupuesto estable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Profesional tiempo completo: mínimo UF 25 liquidadas mensuales.</li> </ul>	

## 2.5 Competencias Transversales que Deben Poseer los Profesionales de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo

Hoy en día, las instituciones públicas buscan y requieren colaboradores competentes. Es decir, necesitan no sólo a personas con amplia formación o experiencia que acrediten su capacidad técnica, sino que además tengan ciertas cualidades personales y sociales que, aplicadas al ámbito laboral, proporcionen valor añadido al trabajo que realizan. Las competencias transversales más valoradas por las instituciones en sus procesos de selección y contratación de personal son:

### Competencias Personales:

Consisten en la destreza para gestionarse a sí mismo. Están asociadas a los rasgos de personalidad y enraizadas en el modo de ser de cada individuo. También se les denomina Competencias Nucleares. Éstas son: confianza en sí mismo, autocontrol, visión positiva, gestión del estrés y asertividad.

### Competencias de Logro:

Está muy ligado con el estilo motivacional de los profesionales. Equivale al grado en que a las personas les gusta asumir retos, responsabilidades, aplicando en su esfuerzo capacidad de organizarse y gestionar las diversas multitareas. También se les denomina Competencias de Resultados, porque se centran en el deseo y la capacidad de conseguir objetivos, hacer las cosas mejor y superar los estándares de excelencia. Algunos ejemplos de estas competencias son: orientación a resultados, iniciativa, responsabilidad, resolución de problemas o conflictos, planificación y organización.

### Competencias de Colaboración:

Están asociadas a la habilidad, necesidad y gusto por crear, mantener y utilizar relaciones satisfactorias con otras personas (compañeros/as de trabajo; usuarios/as o beneficiarios/as de los servicios municipales de fomento productivo) en beneficio de objetivos comunes. Estas competencias incluyen los siguientes niveles: comunicación, empatía, trabajo en equipo y flexibilidad.

### Competencias de Movilización:

También conocidas como Habilidades de Poder e Influencia. Los profesionales que las poseen demuestran tener interés y recursos para influir en otras personas a través de la comunicación, liderazgo, discusión, ayuda, persuasión<sup>26</sup>, que a diferencia de las Competencias al Logro movilizan a las personas a resolver las cosas por sí mismas. En este nivel, a las personas o profesionales que poseen esta competencia, les gustan y saben conseguir resultados a través de sus colaboradores. Estas competencias son muy valoradas en el mundo laboral, ya que las empresas necesitan profesionales que sean capaces de involucrar y guiar a otros en objetivos, proyectos. Además, porque estas competencias son las más difíciles de encontrar en un alto nivel de desarrollo.

<sup>26</sup> Orientación al servicio del cliente, influencia, comunicación efectiva, inteligencia emocional, manejo y resolución de conflictos, entre otros.

Este enfoque es ampliamente abordado por las organizaciones o instituciones que incorporan prácticas y basan sus políticas de recursos humanos en la identificación, valoración y desarrollo de competencias de sus equipos humanos. Estas instituciones toman cada vez más conciencia de la importancia del capital humano en sus organizaciones y la necesidad de contar con personas competentes, para que éstas se proyecten en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

La identificación de las competencias transversales es un proceso de análisis profundo, que involucra dos elementos: la motivación personal y espacios de desarrollo que propicien las instituciones públicas para estos efectos. El fortalecimiento de las competencias personales del capital humano municipal reporta los siguientes beneficios:

- » *Incremento de las habilidades de conducción social entre profesionales.*
- » *Incremento de las habilidades de detección de las necesidades de los distintos segmentos o públicos objetivos.*
- » *Desarrollo técnico de habilidades de comunicación efectiva, escucha activa, empatía y liderazgo.*
- » *Especialización de las habilidades de: acompañamiento, socio educación, facilitación y derivación social.*
- » *Fortalecimiento del trabajo en equipo intra y extra organizacional, incrementando las posibilidades de colaboración tendiente a la mejora continua de los servicios sociales otorgados.*
- » *Mejora en la experiencia de atención al usuario: reduciendo el miedo, ahorrando energía (sencillez) e incrementando la seguridad, al centrar el actuar y ejercicio profesional en el bienestar y calidad de vida de las personas que son atendidas. Se centra la atención en las necesidades específicas que estas personas poseen en el ámbito del Desarrollo Económico Local y fomento productivo.*

## 2.6 Competencias Técnicas que Deben poseer los Profesionales de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo.

Las competencias técnicas se definen como: “conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos técnicos específicos para el desempeño de un trabajo, que nos permiten obtener resultados y resolver problemas técnicos” (Manual de Desarrollo de Competencias pág.10, EUSA:2017).

Las características genéricas de base que debiera tener el capital humano de las respectivas oficinas de fomento productivo, en cuanto a sus competencias técnicas, están relacionadas con el desarrollo de las empresas, generación de empleos y la gestión municipal. Éstas pueden clasificarse en dos grupos: Competencias Estratégicas y Competencias Técnicas.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Compendio de Referencia Metodológica: Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Económico Local Pág. 21, CEPAL: 2009. Incorpora ajustes y adecuaciones propias del autor.

## **Competencias Estratégicas**

- » Capacidad de analizar y comprender tendencias económicas, dinámicas territoriales y sociales.
- » Capacidad para identificar oportunidades.
- » Capacidad para identificar escenarios de riesgo para el desarrollo.

## **Competencias Técnicas**

- » Profesional técnico o profesional relacionado con el tema (fomento productivo y Desarrollo Económico Local).
- » Conocimiento de la actividad productiva.
- » Capacidad para desarrollar metodologías de planeamiento participativo.
- » Capacidad para desarrollar iniciativas relacionadas al fortalecimiento empresarial en los ámbitos de: competitividad, mercados, recursos humanos, otros.
- » Capacidad de formular planes y proyectos.
- » Capacidad de coordinación, articulación y vinculación con los diversos actores o agentes del medio local, regional, nacional e internacional.

De acuerdo con lo anterior, y a modo de complemento, se proponen las Competencias Técnicas que debieran estar presentes en los profesionales y sus respectivos equipos de trabajo:

<b>Administración</b> Planificación estratégica, herramientas de ofimática e internet, gestión del tiempo, otras.	<b>Contabilidad y Finanzas</b> Contabilidad básica y aplicada, fijación de precios, costos, balance, estados de resultados, flujos de caja, otros.	<b>Gestión Comercial</b> Marketing estratégico, operativo, marketing digital, innovación en marketing, ventas y atención al cliente, redes sociales y plataformas e-commerce, otras.
<b>Gestión de Proyectos</b> Formulación y evaluación de proyectos - proyectos sociales, tipos de emprendimiento, grados de innovación, financiamiento, Desarrollo Económico Local, modelos de negocio, otras.	<b>Relaciones Públicas</b> Comunicación efectiva, liderazgo social, atención de público, estrategias de colaboración, otras.	<b>Recursos Humanos</b> Gestión de equipos de trabajo, desarrollo de redes, gestión de proyectos asociativos, resolución y manejo de conflictos, desarrollo organizacional, funcionamiento de cooperativas, asociaciones gremiales o afines, entre otros.

Las competencias técnicas de cada Oficina Municipal de Fomento Productivo variarán dependiendo de la estructura organizacional, áreas de trabajo, perfiles profesionales y dotación de ésta. Por ello, es importante contar con una estructura organizacional que contenga: el propósito, objetivos y servicios municipales que se brindan por segmento objetivo, descriptores de cargo, definición de roles o funciones y metas a alcanzar para cada ciclo o periodo operativo. La aplicación de estas herramientas operativas permitirá definir la situación actual y proyección futura de la unidad municipal; identificar los recursos que están a disposición y los que se deben gestionar para brindar servicios de excelencia a la comunidad.

En este sentido, no sólo se trata de realizar un análisis y desarrollar instrumentos operativos, que tiendan hacia la optimización de los recursos que gestiona y pone a disposición de los usuarios la unidad municipal de fomento productivo. También requiere identificar y analizar las necesidades de capacitación o especialización técnica del capital humano. Esto, no sólo para brindar servicios con altos estándares de calidad, sino también para fortalecer, cohesionar e incentivar en los colaboradores el propósito organizacional, motivación e importancia que tiene la presencia de cada uno de ellos para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Para que lo anterior ocurra, es indispensable generar espacios de encuentro entre los colaboradores de las respectivas unidades municipales de fomento productivo, por dos principales razones: reportar a las demás áreas el trabajo realizado y tender hacia la cohesión y trabajo en equipo. Ello implica instaurar hábitos de cultura organizacional y climas laborales positivos, elementos que deben ser impulsados por el área de recursos humanos de cada gobierno local (municipalidad).

## 2.7 Metodología para Desarrollar Competencias Técnicas en los Equipos de Trabajo que Están Insertos en las Oficinas Municipales de Fomento Productivo

En general, todas las competencias pueden desarrollarse. Si bien, cada persona tiene características y capacidades concreta, las competencias técnicas, específicamente, pueden crecer y mejorar aplicando algunas pautas. Para ese objetivo es esencial la previa detección de las necesidades de especialización que requiera el capital humano de la unidad municipal de fomento productivo. Este proceso está estrechamente relacionado con las competencias personales en complemento con: el entendimiento y alineación del equipo humano con el propósito de cada municipalidad.

Para la instalación de nuevas capacidades técnicas del capital humano, se requiere del esfuerzo y continuidad de parte de este grupo. Ello implica salir de la zona de seguridad y aventurarse a ampliar la zona de aprendizaje, para adquirir nuevos hábitos, dejar atrás viejas estructuras o patrones laborales, y entrenar habilidades.

## Herramienta 2.7.1

### Ficha para Desarrollar Competencias Técnicas

<b>Acciones</b>	<b>Descripción- Desarrollo</b>
<b>1. Comprensión de la Competencia</b>	Comprender la definición de la competencia técnica y sus indicadores de conducta. Implica identificar situaciones profesionales y personales concretas en las que la aplicación de la competencia podría ser útil.
	Detección de competencias técnicas por reforzar:
	Detección de Competencias Técnicas por desarrollar:
<b>2. Reconocimiento</b>	Para que los profesionales se motiven a desarrollar una competencia técnica, deben conocer la importancia que ésta tiene en una situación determinada para conseguir resultados.
	Beneficios profesionales mediante la incorporación de nuevas competencias técnicas:
	Resultados e impactos esperados con la incorporación de nuevas competencias técnicas:
<b>3. Identificación Instancias de Especialización</b>	Instancias de especialización internas (lugar de trabajo):
	Instancias de especialización externas (o particulares):
<b>4. Selección de Institución y Mecanismos de Especialización</b>	Nombre de la institución:
	Competencias técnicas para desarrollar:
	Modalidades, periodos y lugar de ejecución:
	Objetivos generales y específicos:
	Resultados esperados:

<b>Acciones</b>	<b>Descripción- Desarrollo</b>
<b>5. Autoevaluación</b>	Identificar en qué grado los profesionales deben desarrollar la competencia técnica identificada. Generalmente se aplican test de diagnóstico para medir la situación inicial y posterior a la adquisición de ésta.
<b>6. Práctica</b>	Incentivar a los profesionales a poner en práctica y emplear todos los recursos necesarios para desarrollar la competencia técnica en la que se ha detectado falencia, hasta obtener los resultados deseados. Esto permite obtener feedback y la posibilidad de documentar los progresos que se obtengan, incluyendo la participación en talleres diseñados expresamente para este tipo de aprendizajes.
<b>7. Seguimiento y reforzamiento</b>	Incluye actividades como: compartir el objetivo con un supervisor o tutor con quien se establece un acuerdo para recibir feedback o asistencia de coaching; fijar reuniones de revisión del progreso alcanzado con otras personas, sobre todo si se trata de profesionales que integran el equipo de trabajo; compartir lo que ha funcionado y lo que no, y obtener ideas adicionales, apoyo y ánimos para continuar; establecer pequeñas recompensas por los logros alcanzados, otros incentivos.

Instancias de capacitación para profesionales de oficinas de fomento productivo municipal:

A continuación, se detallan algunas instancias de capacitación adicional:

<b>Organismo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)</b>	<p>Algunas de las temáticas que se pueden encontrar para el fortalecimiento de las habilidades blandas y competencias técnicas en el ámbito del Desarrollo Económico Local y fomento productivo son: convivencia y negociación, integridad pública, probidad y transparencia, justicia local y derecho municipal, desarrollo organizacional y gestión del cambio, participación ciudadana para el desarrollo regional y local, inclusión social y gestión de la discapacidad, gestión de proyectos municipales, liderazgo y gestión de equipos, desarrollo económico local, control de gestión estratégico, otros.</p> <p><b>Plataforma y enlace de postulación:</b> <a href="http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=178D">http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=178D</a></p> <p>Cursos de capacitación por competencias: A través de la certificación de competencias laborales se busca reconocer formalmente los conocimientos, habilidades y destrezas de funcionarios municipales en el desempeño de sus cargos, independiente de la forma que estos hayan sido adquiridos y de si tienen o no un título o grado académico. El sistema de Certificación de Competencias Laborales es una política pública, conducida por la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, ChileValora. Se enmarca en la necesidad de mejorar la productividad, competitividad y equidad, en este caso, del trabajo de los funcionarios municipales. Algunas de las temáticas que se pueden encontrar son: técnicas de atención de usuarios y entrega de información municipal, técnicas para el área de recaudación y cobranza Municipal, otros.</p> <p><b>Plataforma y enlace de información:</b> <a href="http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=1796">http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=1796</a></p> <p><b>Datos de contacto:</b> Competencias Laborales</p> <p><b>Fono:</b> 2 27203749</p> <p><b>Correo electrónico:</b> certificación.academia@subdere.gov.cl</p>
<b>Ministerio de Educación, Comisión de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT)</b>	<p>Ofrece becas de estudio de postgrado en Chile y en el extranjero, a través de su programa Formación de Capital Humano Avanzado.</p> <p><b>Línea Estudios de Postgrado para funcionarios Públicos:</b> Ofrece becas de estudio de postgrado en Chile y en el extranjero, a través de su programa Formación de Capital Humano Avanzado. Permite su perfeccionamiento en áreas relevantes para aportar nuevos conocimientos a su gestión. Para el caso de los funcionarios que desempeñan funciones en el ámbito público están disponibles las becas de magíster nacional para funcionarios públicos, dirigidas a funcionarios/as de la administración del Estado que posean excelencia académica, para iniciar o continuar en programas acreditados (Ley N° 20.129) e impartidos por universidades chilenas, por un plazo máximo de dos años.</p> <p><b>Más información en:</b>  <a href="https://www.conicyt.cl/becasconicyt/tag/beca-funcionarios-publicos/">https://www.conicyt.cl/becasconicyt/tag/beca-funcionarios-publicos/</a></p>

<b>Organismo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Servicio de Asistencia y Cooperación Técnica (SERCOTEC)</b>	<p>Ofrece a la comunidad en general, que se encuentre registrada en el sistema del Servicio, acceso a cursos utilizando las mismas claves de acceso. No tienen costo asociado, son certificados y en línea.</p> <p>Algunas temáticas de interés son: educación financiera para personas, crédito y tasas de interés, ahorro y endeudamiento, introducción a la digitalización en la empresa, diseño de modelos de negocios, formulación de planes de negocio y acceso a financiamiento, Crowdfunding, TIC'S, marketing, gestión de personas, gestión de clientes, determinación del precio y otros temas relacionados con el fortalecimiento de competencias técnicas en el ámbito de fomento productivo en especial para el acompañamiento, asesoría o asistencia técnicas a emprendedores y microempresarios.</p> <p><b>Más información en:</b>  <a href="https://capacitacion.sercotec.cl">https://capacitacion.sercotec.cl</a></p>
<b>Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)</b>	<p>Cuenta con opciones de capacitación para funcionarios públicos que desempeñan funciones en las oficinas de intermediación laboral (OMIL). Estas capacitaciones se centran en la revisión y optimización del desarrollo personal y profesional del funcionario. La definición de cursos y organismos capacitadores se definen de acuerdo con las funciones que estos profesionales tienen a cargo, en cuanto a la colocación laboral con salida dependiente e independiente de sus respectivas comunas a través de los programas: SENCE en línea, Reinvéntate, Conexión Laboral, mujer en línea, Despega Mipe, Curso e-class, Cursos en Línea Microsoft, entre otros. Generan instancias de especialización en habilidades blandas y competencias técnicas para el trabajo con equipos multidisciplinarios y Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), con el fin de ofrecer una buena orientación a los usuarios.</p> <p><b>Más información en el sitio web:</b> <a href="https://sence.gob.cl/">https://sence.gob.cl/</a></p>
<b>Red de Bibliotecas (Biblioredes)</b>	<p>Ofrece a la comunidad en general oportunidades de capacitación en línea, para desarrollar diversas competencias útiles para desenvolverse en la vida cotidiana social, laboral, de emprendimiento, etc.</p> <p>También cuenta con programas de capacitación especializados para profesionales que se desempeñan en áreas o gestión de bibliotecas municipales, los que se ejecutan vía convenio. Las áreas de cursos disponibles virtuales son: ofimática, idiomas, competencias laborales, otros.</p> <p>Diplomados disponibles en línea son: Diplomado en Liderazgo Social, Fortalecimiento de Ambientes de Trabajo, Desarrollo Sustentable.</p> <p>Para el fortalecimiento de habilidades blandas y competencias técnicas en el ámbito del fomento productivo.</p> <p><b>Más información en el sitio web:</b>  <a href="https://www.biblioredes.gob.cl/capacitaciones/en-linea">https://www.biblioredes.gob.cl/capacitaciones/en-linea</a></p>



# CAPÍTULO III

Financiamiento para Oficinas Municipales  
de Fomento Productivo

### **3.1 Elaboración de Presupuestos de Oficinas Municipales de Fomento Productivo**

De acuerdo con lo expuesto en el Capítulo 2 de este manual - en el apartado Modelo de Gestión de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo- este tipo de unidades municipales, en su fase de planificación e implementación, deben contar con un instrumento presupuestario, en el que se detalla su estructura y determina los costos operacionales totales en los que incurre para llevar a cabo su normal funcionamiento durante un ciclo operativo.

Algunas de las partidas presupuestarias que se pueden determinar en esa herramienta, con relación a los costos fijos y variables, son:

- » **Costos fijos:** asociados a consumo de arriendo, agua, electricidad, gas, telefonía, internet, combustible, sueldos u honorarios del recurso humano, entre otros.
- » **Costos variables:** asociados a adquisición de material e insumos de oficina, contratación de recursos humanos externos, habilitación de infraestructura, reparaciones menores, adquisición de mobiliario, entre otros.

A continuación, se entrega un formato tipo de presupuesto, con el objetivo de que los profesionales que dirigen estas unidades municipales puedan identificar, analizar y proyectar sus respectivos costos operacionales.

### **Herramienta 3.1.1**

#### **Para la Definición de Costos Operacionales**

*En base a la información otorgada, definir cuáles serían los costos y gastos que se realizarán en la unidad municipal.*

<b>Costos Fijos</b>	<b>Nombre del Costo:</b>	<b>Monto \$</b>
	<b>Arriendo</b>	
	<b>Consumos básicos (electricidad, agua, gas, telefonía, internet, combustible)</b>	
	<b>Recurso Humano</b>	
	<b>Otros</b>	
	<b>Total</b>	
<b>Costos Variables</b>	<b>Nombre del Costo:</b>	<b>Monto \$</b>
	<b>Gastos de administración (adquisición de materiales e insumos de oficina, artículos de aseo, otros).</b>	
	<b>Gastos de operación (contratación de personal externo, habilitación y/o reparación de infraestructura, otros).</b>	
	<b>Gastos Transporte</b>	
	<b>Otros</b>	
	<b>Total</b>	

### **Herramienta 3.1.2**

### **Para el Desglose de los Egresos y/o Salidas<sup>28</sup>**

*Desglosar todas las salidas que por concepto de costo, gasto, administración u operación se estimen para los primeros seis meses del ciclo operativo de la oficina.*

<b>Concepto</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Arriendo</b>						
<b>Consumos Básicos</b>						
<b>Recurso Humano</b>						
<b>Otros costos fijos</b>						
<b>Gastos de Administración</b>						
<b>Gastos de Operación</b>						
<b>Gastos de Transporte</b>						
<b>Otros costos variables</b>						
<b>Total</b>						

<sup>28</sup>Son todos los gastos o desembolsos. Éstos pueden ser: cuentas por pagar, compras de insumos o materiales, contratación de personal, otros.

### **Herramienta 3.1.3**

#### **Para la Definición de Entradas<sup>29</sup>**

*Definir cuáles serían las entradas por concepto de prestación de servicios (si los hubiera), aportaciones de financiamiento público, privado o mixto, u otra que, por algún otro concepto, pudiera tener la unidad municipal.*

<b>Entrada</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto \$</b>
	<b>Asignación municipal (financiamiento Interno)</b>	
	<b>Financiamiento público (vía postulación de proyectos o convenios)</b>	
	<b>Arriendo de espacios y equipos (organismos técnicos de capacitación)</b>	
	<b>Prestación de servicios especializados (cursos de capacitación a empresas prestados por OTEC Municipal)</b>	
	<b>Aportaciones de terceros (pecuniarios y no pecuniarios)</b>	
	<b>Otras entradas</b>	

---

<sup>29</sup> Son todos los ingresos que recibe una unidad de fomento productivo municipal. Éstos pueden ser: prestación de servicios a empresas, arriendo de espacios, aportaciones y/o financiamiento estatal externo, otros.

### **Herramienta 3.1.4**

#### **Para el Desglose de Entradas**

*Desglosar todas las entradas que se percibirían, por concepto de prestación de servicios especializados, arriendo de espacios, aportaciones o financiamiento, durante los primeros seis meses del ciclo operativo de la oficina.*

<b>Concepto</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
<b>Financiamiento Interno</b>						
<b>Financiamiento Público</b>						
<b>Arriendo de espacios y equipos</b>						
<b>Prestación de servicios especializados</b>						
<b>Aportaciones de terceros</b>						
<b>Otros</b>						
<b>Total</b>						

## **3.2 Financiamiento Oficinas Municipales de Fomento Productivo**

A continuación, se describen algunas fuentes de financiamiento a las que pueden optar las oficinas municipales de fomento productivo para fortalecer de manera interna su gestión operativa.

En cuanto al financiamiento público, las municipalidades pueden postular a algunas iniciativas que se centran directamente en el ámbito del fomento productivo;

y a otras que pueden ser complementarias. Éstas pueden ser mediante la presentación de proyectos financiados por transferencia directa de recursos, convenios u otros. A su vez, las oficinas municipales de fomento productivo se vinculan con la red de fomento productivo a través de algunos instrumentos o iniciativas públicas.

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>FNDR</b> <b>(Fondo Nacional de Desarrollo Regional)</b>	<p>Las municipalidades pueden postular de forma permanente a este fondo. No existen plazos. Las iniciativas requerirán siempre la admisibilidad del Gobierno Regional. El FNDR puede financiar las siguientes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Estudios o investigaciones de prioridad regional.</li> <li>» Elaboración de planes o políticas regionales.</li> <li>» Formulación de planes para localidades aisladas.</li> <li>» Publicación de planes reguladores (PRC), aprobados por el respectivo Gobierno Regional.</li> <li>» Proyectos financiados por el 6% del total del FNDR para actividades de carácter cultural, deportivo o de seguridad ciudadana, que postulen las municipalidades, otras entidades públicas o instituciones privadas sin fines de lucro. El financiamiento al que pueden acceder los organismos ya mencionados son los que se detallan en los siguientes subtítulos:</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 29: Bienes destinados a la conectividad de internet.</li> <li>» 31: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios básicos: gastos por concepto de iniciativas de inversión, destinados a generar información sobre recursos humanos, físicos o biológicos que permitan generar otras alternativas de inversión.</li> <li>• Proyectos: gastos por concepto de estudios, preinversionales de prefactibilidad, factibilidad y diseño, destinados a generar información que sirva para decidir sobre la ejecución futura de proyectos.</li> <li>• Mantención o recuperación de la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico, que no correspondan a aquellos inherentes a la institución que formula el programa.</li> <li>• Proyectos de puesta en valor de inmuebles o bienes muebles públicos o pertenecientes a instituciones privadas sin fines de lucro. Estos deben estar ubicados en áreas declaradas como zona típica por el CMN<sup>30</sup> o zona de conservación histórica de acuerdo con el PRC y/o zona patrimonial protegida por resolución del Seremi MINVU<sup>31</sup>. Se incluye aquellos proyectos que se ejecutan en conjunto con el sector privado.</li> <li>• Gastos para ejecución de programas relacionados a la promoción del turismo, mejoramiento de la educación, fomento productivo, conservación o recuperación del medio ambiente, y cursos de capacitación y perfeccionamiento de cualquier naturaleza.</li> </ul> </li> <li>» 33: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de estudios, investigaciones y gestión de programas de mejoramiento de la competitividad. Contempla destinar recursos a instituciones cuyos presupuestos se aprueban por ley, para el financiamiento de proyectos de telecomunicaciones; programas de mejoramiento de la calidad de la educación; de capacitación; de promoción del turismo; de innovación para la competitividad; de gestión de la calidad; y de fomento productivo, científico o tecnológico.</li> </ul> </li> </ul> </ul>
<b>Fondo Regional de Iniciativa Local (FRIL)</b>	<p>Fondo que se crea el año 2008, con el objetivo de descentralizar los recursos otorgados por el Gobierno Central, a los cuales los municipios pueden postular a través de diversas iniciativas, con el propósito de agilizar el desarrollo de la región de manera armónica, eficiente, eficaz y equitativa. FRIL es un recurso contemplado en la Ley de Presupuestos, destinado a la infraestructura pública. Para acceder a este financiamiento, los municipios deben presentar sus proyectos, los que serán evaluados según procedimientos, reglamentos y un manual establecido por el GORE<sup>32</sup>, financiamiento previamente asignado por el Consejo Regional (CORE). Hay cuatro categorías para las áreas de financiamiento: Servicios básicos, viabilidad urbana y rural, Habilitación de espacios públicos y equipamiento comunitario.</p>

<sup>30</sup> Consejo de Monumentos Nacionales.

<sup>31</sup> Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

<sup>32</sup> Gobierno Regional.

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>SUBDERE</b> <sup>33</sup>	<p>Cuenta con la División de Municipalidades, la que tiene una serie de programas que podrían fortalecer la gestión de las OMFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fondo Común Municipal (FCM): Fuente de financiamiento para municipios, que consiste en un mecanismo de distribución solidaria de los ingresos propios entre las municipalidades del país.</li> <li>» Programa de Revitalización de Barrios e Infraestructura Patrimonial (PRBIPE)</li> <li>» Programa de Prevención y Mitigación de Riesgos (PREMIR)</li> <li>» Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales</li> <li>» Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales</li> </ul>
<b>SENCE</b>	<p><b>Convenios de Fortalecimiento OMIL:</b> traspasan recursos y metodologías de trabajo para el fortalecimiento público de intermediación. Incluyen: fortalecimiento en la relación con empresas locales a través de ferias laborales y fomento del uso BNE; capacitación equipos OMIL: plan de capacitación para encargados/as y sus respectivos equipos en áreas de atención de usuarios, relación con empleadores y articulación de la red público- privada de empleo.</p>
<b>INDAP</b>	<p><b>Programa de Desarrollo Local (PRODESAL):</b> entrega subsidios para el desarrollo de capacidades productivas de comunidades rurales en situación de pobreza, a través de una ejecución conjunta tripartita entre municipios seleccionados, INDAP y FOSIS.</p>
<b>FOSIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Desarrolla una importante proporción de su trabajo en conjunto con los municipios. Su principal actividad es la conformación de mesas de trabajo comunal, encargadas de elaborar propuestas de intervención y de focalizar los recursos entregados por el GORE al interior de cada comuna.</li> <li>» Las mesas de trabajo están conformadas por el gobernador regional, alcaldes y representantes de organizaciones comunitarias. Una vez asignados los recursos a un determinado territorio, se desarrolla una etapa de promoción y selección de los grupos prioritarios a apoyar, quienes presentarán proyectos que serán aprobados, en última instancia, por el concejo municipal de cada comuna.</li> <li>» En situaciones de emergencia se crean instancias de financiamiento especiales, que van en apoyo de la reactivación económica y fomento del emprendimiento, principalmente en zonas de rezago o afectadas por algún tipo de contingencia (ambiental, social o sanitaria).</li> </ul>
<b>SERCOTEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Se vincula con las municipalidades, específicamente con las oficinas de fomento productivo, a través de los centros de desarrollo de negocios, permitiendo la entrega de soluciones a emprendedores de un territorio que hayan superado etapas de vulnerabilidad y que se encuentren en proceso de formalización. También atiende al sector MIPYMES, fortaleciendo competencias empresariales y áreas específicas de las unidades productivas, logrando de esta manera una mejor atención y mayor cobertura en los segmentos que son atendidos principalmente por el municipio.</li> <li>» En situaciones de emergencia se crean instancias de financiamiento especiales, que van en apoyo a la reactivación económica y fomento al emprendimiento, principalmente en zonas de rezago o afectadas por algún tipo de contingencia (ambiental, social o sanitaria).</li> </ul>

<sup>33</sup> Más información: [www.subdere.gov.cl/programas/division\\_municipales](http://www.subdere.gov.cl/programas/division_municipales)

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>CORFO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Los municipios se vinculan con este agente a través de su Programa Territorial Integrado (PTI).</b> Esta iniciativa financia un conjunto de actividades tendientes a levantar información, formular el diseño y realizar la ejecución de programas de fomento, que contribuyan al crecimiento y mejoramiento de la gestión de las empresas, especialmente pequeñas y medianas.</li> <li>» Sus principales características son: estar circunscrito a un territorio determinado y estar dirigido a la acción de fomento productivo; articular e integrar el uso de instrumentos de fomento productivo; y coordinar acciones entre el sector público y privado, con énfasis en las instituciones locales.</li> </ul>
<b>CONADI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Se vincula con las municipalidades a través de la Oficina de Asuntos Indígenas, que tiene por objetivo promover y ejecutar acciones tendientes a potenciar el desarrollo de los habitantes indígenas insertos en una comuna.</li> <li>» Intermedia algunos trámites, como obtención de certificados indígenas; informa y promueve instancias de capacitación; promueve el fortalecimiento de comunidades indígenas; y otorga financiamiento de emprendimientos y empresas de base indígena.</li> </ul>
<b>MINVU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Programa de Recuperación de Barrios D.S. N° 14:</b> Busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de barrios que presentan problemas de deterioro urbano, segregación y vulnerabilidad social. Esto, a través de un proceso participativo de recuperación de los espacios públicos y de los entornos urbanos de las familias; de intervenciones físicas del entorno; y, también, de apoyo social. El plan de gestión físico de obras puede comprender áreas verdes, equipamiento, circulación, construcción/reparación de centros comunitarios, sedes sociales, pavimentación, plazas, estacionamientos, mobiliario urbano, otros.</li> <li>» <b>Programa de Recuperación de Espacios Públicos D.S. N° 312:</b> Se orienta al mejoramiento y construcción de espacios públicos para fomentar el desarrollo, la equidad y la calidad de vida en la ciudad, protegiendo el patrimonio urbano y reforzando la identidad local. Asimismo, permite tanto rehabilitar obras existentes, como construir obras nuevas, a fin de permitir la recuperación de plazas, plazoletas, avenidas, calles, pasajes, paseos, sendas peatonales y otros espacios urbanos. Las obras que se financian pueden ser de: iluminación, mobiliario urbano, soluciones básicas de aguas lluvias, conformación y mejoramiento de áreas verdes, zonas de juego, recreación, y equipamiento menor como kioscos, odeones, juegos infantiles, y otros similares.</li> </ul>
<b>Ministerio del Interior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <b>Fondo Presidente de la República:</b> Su enfoque fundamental es fomentar y fortalecer las organizaciones sociales (públicas y privadas sin ánimos de lucro). A través de este fondo se puede postular al financiamiento de proyectos de carácter social que contribuyan a apoyar y complementar las políticas de inversión social del Estado. Los proyectos deberán estar orientados a construir tejido social y contribuir a superar la vulnerabilidad social de una comunidad u organización determinada.</li> <li>» <b>Fondo Nacional de Seguridad Pública (FNSP):</b> Concurso anual, impulsado por la Subsecretaría de Prevención del Delito, que busca incorporar a municipios y organizaciones de la sociedad civil, en el diseño y la ejecución de proyectos para prevenir la violencia, el delito y disminuir la sensación de inseguridad. Cada proyecto debe surgir desde una necesidad detectada por actores que están vinculados estrechamente con las realidades locales y su desarrollo se debe adaptar a las particularidades de cada territorio.</li> </ul>

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fondo de Medios de Comunicación Social Regional, Provinciales, Comunales. SEGEGOB</b>	<p>Este fondo busca financiar, de forma complementaria, proyectos relativos a la realización, edición y difusión de programas o suplementos de carácter regional o local, que refuerzen el rol de la comunicación en el desarrollo social y cultural del país; que permita rescatar la identidad propia de cada región, informando sobre su acontecer económico, social y cultural, fortaleciendo los procesos y estrategias educacionales de cada zona.</p>
<b>Subsecretaría de Turismo</b>	<p>Concurso de Mejoramiento Urbano en ZOIT<sup>34</sup> : Su objetivo consiste en apoyar la ejecución de proyectos de este tipo, en las comunas que sean parte de este territorio declarado por el Comité de ministros del Turismo, bajo la Ley N° 20.423, Decreto N°30.</p>
<b>SERNATUR</b>	<p>Se vincula con los municipios a través de las oficinas de turismo municipal, prestando apoyo metodológico, asesoría técnica, y difusión de atractivos y oferta turística local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Metodología para la elaboración de PLADETUR, calidad turística, otras</li> <li>» Material de difusión turística en soporte físico y digital</li> <li>» Programa de Turismo Municipal</li> <li>» Vacaciones tercera edad</li> <li>» Giras de estudios</li> <li>» Programa Mujer Empresaria Turística</li> <li>» Programa de Turismo Rural (en convenio con INDAP)</li> <li>» Programas de competitividad Empresarial SIGO<sup>35</sup> (iniciativa de asesoría, asistencia técnica y capacitación para mejorar estándares de calidad al interior de las unidades productivas de turismo)</li> </ul>
<b>MINCAP<sup>36</sup></b>	<p>Los fondos mencionados pueden ser presentados directamente por las municipalidades, con el fin de fortalecer y orientar a las industrias o economías creativas locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» FONDART Nacional/Regional</li> <li>» Fondo de Fortalecimiento de la Gestión Cultural Local</li> <li>» Planes Municipales de Cultura (PMC)</li> <li>» Actualización Planes Municipales de Cultura.</li> <li>» Financiamiento de Iniciativas Culturales Comunitarias</li> <li>» Residencia de Arte Colaborativo (RAC)</li> <li>» Fomento del Arte en la Educación (FAE)</li> <li>» Fondo de Infraestructura Cultural público o privada</li> <li>» Fondos de Fomento: audiovisual, música, libro y lectura.</li> </ul>
<b>Fondo Creamos INJUV</b>	<p>Orientado a la implementación de proyectos guiados por jóvenes formados en habilidades y herramientas de liderazgo, que busquen hacerse cargo de problemáticas identificadas en encuentros regionales.</p>

<sup>34</sup> Zonas de Interés Turístico.

<sup>35</sup> Sistema Inicial de Gestión Organizacional.

<sup>36</sup> Ministerio de las Artes, las Culturas y el Patrimonio.

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fondo SEMANA</b> <sup>37</sup>	Financia proyectos autogestionados (ideados, elaborados y desarrollados por las propias organizaciones para la tercera edad); planes elaborados por ejecutores intermedios (que desarrollen acciones dirigidas a adultos mayores que viven en situación de dependencia); y convenios institucionales (con organismos que entregan servicios y apoyo complementario en el marco de la protección social).
<b>SENADIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos (FONAPI): Su objetivo es financiar iniciativas que contribuyan a la inclusión social de personas con discapacidad. Las instituciones interesadas en participar deben proponer iniciativas dentro de las líneas de acción que se establezcan para el periodo (a modo de ejemplo, inclusión laboral, deporte, cultura, otros).</li> <li>» Estrategia de Desarrollo Local Inclusivo (EDLI): Fomentar el desarrollo local inclusivo a nivel comunal desde una perspectiva integral, por medio del apoyo, cooperación técnica y coordinación intersectorial. Tiene como finalidad reorientar y/o profundizar las políticas de esta área de desarrollo municipal.</li> <li>» Programa Tránsito a la Calidad de Vida Independiente: Busca favorecer la inclusión social de personas con discapacidad y dependencia, entre los 18 y 59 años, bajo los enfoques de derechos humanos, autonomía, autodeterminación y calidad de vida.</li> </ul>
<b>Convenios o instancias de cooperación Internacional</b>	Fondo Canadiense para Iniciativas Locales: Tiene por objetivo apoyar el desarrollo de la comunidad internacional. Apoya a aquellas instituciones que van en línea con las prioridades de la estrategia de Canadá para el compromiso en las Américas y, en particular, con las relaciones bilaterales entre Canadá y Chile. Temáticas de financiamiento: mejora de las capacidades de las comunidades locales para participar activamente en procesos de consulta en relación con proyectos de desarrollo económico en su región; protección de los derechos humanos y las libertades fundamentales; prevención de la violencia contra las mujeres; apoyo a la participación democrática, en especial de las mujeres y los pueblos originarios.

Para ampliar información se sugiere consultar los siguientes enlaces web:

» Portal único de fondos concursables: plataforma que muestra e integra fondos concursables de 40 instituciones y ministerios. Tiene las siguientes categorías: educación, derechos humanos, artes y cultura, ciudad, vivienda e infraestructura, participación ciudadana, comunicación y difusión, inclusión y desarrollo, emprendimiento e innovación. **Más información en:** <https://www.fondos.gob.cl>

» Guía de Fondos Concursables SUBDERE 2020 – 2021

**Más información en:** <https://dos.gob.cl/wp-content/uploads/2020/11/GUIA-FONDOS-2020-2021.pdf>

<sup>37</sup>Servicio Nacional del Adulto Mayor.



# CAPÍTULO IV

Implementación de Oficinas Municipales de  
Fomento Productivo

## 4.1 Caracterización del Público o Segmento Objetivo de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo

Los tipos de públicos o segmentos objetivos que pueden requerir los servicios sociales de una oficina municipal de fomento productivo son diversos. Es importante saber identificar cada tipo de público para ajustar la oferta a sus necesidades y requerimientos de atención.

A continuación, se detalla la caracterización de los principales segmentos que atiende este tipo de unidad municipal.

**Tabla 4.1.1: Caracterización Segmento Objetivo de las Oficinas Municipales de Fomento Productivo.**

### **Segmento: Público General**

#### **Descripción**

Personas que se encuentran en busca de información sobre el área de fomento productivo y Desarrollo Económico Local.

#### **Principales necesidades y requerimientos**

Búsqueda de información.  
Conocer los servicios que presta la unidad municipal.  
Conocer ubicación, días, horarios y mecanismos de atención.  
Investigar sobre los requisitos de acceso a algún beneficio, programa, proyecto o servicio estatal de fomento productivo, emprendimiento, fortalecimiento empresarial, capacitación, búsqueda de empleo, otros.

### **Segmento: Emprendedores<sup>38</sup>**

#### **Descripción**

Personas que tienen alguna idea de negocios, que han detectado una oportunidad de negocio, o bien, cuentan con algún grado de formalización con menos de 12 meses de antigüedad.

Es importante distinguir el tipo/clasificación<sup>39</sup> del emprendimiento. Estos pueden ser:

Emprendimiento por Subsistencia: Actividad laboral que

lleva a cabo una persona que trabaja por cuenta propia en comercio u oficio. Generalmente son emprendimientos impulsados por personas que se ubican en los quintiles de menores ingresos (tramos de vulnerabilidad) o que están bajo el umbral de la pobreza.

Emprendimiento por Oportunidad/ Comercial/ Tradicional:

Es una alternativa diferente a la ya conocida, que permite más libertades a quien la ejerce. Corresponde a la iniciativa de un individuo para desarrollar un proyecto de negocios o una idea en particular que genere ingresos.

<sup>38</sup>Fuente: Academia de Impacto, Socialab y CORFO Antofagasta, febrero 2021.

<sup>39</sup>Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario de este manual.

Considera su creación y escalamiento en diversas fases: idea de negocio, oportunidad de negocio, emprendimiento y empresa.

**Emprendimiento Dinámico:** Proyecto innovador, que está en capacidad de crecer o escalar a nivel nacional e internacional de manera rentable, rápida y sostenible en el tiempo. Tiene alto potencial de crecimiento que puede deberse a la calidad de su equipo emprendedor; a la mejora de una buena idea existente; o porque interviene en nichos de oportunidades no cubiertos.

**Emprendimiento Social:** Es la puesta en marcha de una empresa cuyo objetivo final no es la maximización del beneficio económico, sino la creación de valor para la sociedad. Consiste en la satisfacción de una necesidad social o medioambiental. Debe proporcionar soluciones innovadoras a problemas sociales existentes como: la lucha contra la pobreza, el hambre, las enfermedades, la exclusión social, la educación, la delincuencia o el cambio climático. Los beneficios económicos que genera se reinvierten en promover y conseguir su propósito.

**Emprendimiento Disruptivo o de Base Tecnológica:** Unidad productiva que tiene como base el uso de la innovación. Se apoya en el uso de tecnologías. Tiene la capacidad de evolucionar rápidamente y adaptarse a nuevos sectores, generando nuevos modelos de negocio.

El grado de formalidad, nivel de ingresos y el IVS permi-

tirá saber a qué institución de la red de fomento es posible derivar a los emprendedores. Generalmente esto ocurre con los Emprendimientos de Subsistencia, en los que se solicita como requisito acreditar las variables señaladas para poder postular a fondos: FOSIS, PRODEMÚ, INDAP, SENCE, otros.

## Principales necesidades y requerimientos

- » Asesoría o asistencia técnica.
- » Socio educación respecto de los programas de fomento productivo.
- » Capacitación y especialización permanente en: modelos de negocio, pitch efectivo, financiamiento, marketing, transformación digital, otros.
- » Formalización y MEF.
- » Derivación o conexión con actores institucionales de la red de fomento productivo: FOSIS, SERCOTEC, INDAP, PRODEMÚ, BancoEstado, CDN<sup>40</sup>, Incubadoras de negocios, operadores intermediarios<sup>41</sup> CORFO, otros.
- » Financiamiento y levantamiento de capital financiero.
- » Derivación y conexión a la estructura de oportunidades de fomento productivo.
- » Eventos y ferias de fomento productivo o afines.
- » Participación en instancias de promoción del emprendimiento (seminarios, eventos, charlas, talleres, otros).

## Segmento: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas<sup>42</sup>

### Descripción

Grupo o empresas individuales con más de 12 meses de antigüedad (formalización). Puede tener o no mano de obra contratada, los rubros o giros productivos son amplios. Es importante conocer el tamaño de éstas, ya que se clasifican de la siguiente manera:

**Microempresas:** Toda entidad que ejerce una actividad económica de forma regular, ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a 2.400 UF.

**Pequeñas Empresas:** Empresa cuyos ingresos anuales

por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.

**Medianas Empresas:** Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.

Esta clasificación permite saber a qué servicio de fomento productivo puede acceder cada segmento de acuerdo con sus requerimientos o necesidades específicas.

El grado de formalidad, nivel de ingresos y el IVS del RSH permitirá saber a qué institución se puede derivar a los emprendedores. Generalmente esto ocurre con las microempresas, a las que se solicita como requisito las

<sup>40</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario de este manual.

<sup>41</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario de este manual.

<sup>42</sup> Fuente: Servicio de Impuestos Internos, febrero 2021, recuperado de: [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/nominapersonasjuridicas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/nominapersonasjuridicas.html)

variables señaladas para poder postular a fondos concursables de: FOSIS, PRODEMU, PRODESAL, SENCE.

### Principales necesidades y requerimientos

- » Asesoría o asistencia técnica.
- » Socio educación con relación a los programas de fomento productivo.
- » Capacitación y especialización permanente: modelos de negocio, pitch efectivo, financiamiento, marketing, transformación digital, otros.
- » Formalización y contratación de personal, asistencia

legal y tributaria.

- » Derivación o conexión con actores institucionales de la red de fomento productivo: FOSIS, SERCOTEC, INDAP, PRODEMU, BancoEstado, CDN<sup>43</sup>, incubadoras de negocios, operadores intermediarios<sup>44</sup> CORFO, otros.
- » Financiamiento y levantamiento de capital.
- » Derivación y conexión a la estructura de oportunidades de fomento productivo.
- » Eventos y ferias de fomento productivo o afines.
- » Participación en instancias de promoción y fortalecimiento MIPYMES (seminarios, eventos, charlas, talleres, otros).

### Segmento: Asociaciones con Fines Productivos<sup>45</sup>

#### Descripción

Organizaciones formales o informales que se unen voluntariamente con fines productivos y operan bajo ciertos objetivos e intereses comunes.

La forma que pueden adquirir es<sup>46</sup>:

*Organizaciones Civiles:* Agrupación de voluntarios que defienden derechos y causas específicas. Fundaciones y corporaciones, bomberos, juntas de vecinos, clubes deportivos, centros culturales, otras organizaciones.

*Asociaciones Gremiales:* Organización de personas naturales o jurídicas, conformadas con el objetivo de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades comunes (debido a su profesión, oficio o rama de producción o de servicios) y actividades co-nexas a dichas actividades comunes.

*Cooperativas:* Sociedad formada por productores, vendedores o consumidores, con el fin de producir, comprar o vender de un modo más ventajoso para todos.

*Sindicatos:* Asociación de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales asociados.

Para los aspectos de formalidad, tales como, personalidad jurídica y directorio vigente, formalización ante el SII, apertura de libreta de ahorro, registro de socios, estatutos, y cuando superan el año de antigüedad, es posible derivarlos a la red de fomento productivo: postulación fondos concursables sin ánimos de lucro, con-

cursos de fondos mixtos, otros. También es importante el conocimiento de la legislación vigente que regula este tipo de organizaciones.

### Principales necesidades y requerimientos

- » Asesoría o asistencia técnica.
- » Socio educación con relación a los programas de fomento productivo.
- » Capacitación y especialización permanente: modelos de negocio, pitch efectivo, financiamiento, marketing, transformación digital, asociatividad, otros.
- » Formalización, asesoría técnica y legal (figuras y formas de constitución).
- » Derivación o conexión con actores institucionales de la red de fomento productivo: FOSIS, SERCOTEC, SII, BancoEstado, CDN<sup>47</sup>, operadores intermediarios<sup>48</sup> CORFO, ministerios, otros.
- » Financiamiento y levantamiento de capital.
- » Derivación y conexión a la estructura de oportunidades de fomento productivo.
- » Eventos y ferias de fomento productivo o afines.
- » Participación en instancias de promoción de la asociatividad (seminarios y eventos).

<sup>43</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario.

<sup>44</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario.

<sup>45</sup> Organizaciones civiles: Fuente: Velázquez:2016, Santiago Chile, Agencias Chilenas de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCI). Asociaciones Gremiales y Cooperativas: Fuente: División de Asociatividad y cooperativas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Santiago, Chile, (s.f). Sindicatos: Fuente: Diccionario Oxford.

<sup>46</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario de este manual.

<sup>47</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario de este manual.

<sup>48</sup> Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario de este manual

## 4.2 Herramienta para la Atención de Emprendedores y MIPYMES

A Continuación, se comparte una herramienta de trabajo que permitirá caracterizar a los usuarios (as). Se recomienda que sea empleada en una sesión de entrevista o reunión inicial. El tiempo de aplicación estimada es de 20 a 30 minutos, aproximadamente.

Este instrumento aborda las principales áreas de funcionamiento de una unidad productiva, descripción del negocio, identificación de la situación o grado de formalización (emprendimiento según tipo/clasificación o empresa), productos – servicio, propuesta de valor, clientes, identificación de grados/tipos de innovación o potencialidad innovadora y descripción de requerimientos.

### **Herramienta 4.2.1** **Ficha Caracterización de Usuarios**

<b>Datos de la Unidad Productiva:</b>			
<b>Nombre empresa/emprendimiento:</b>			
<b>Nivel de formalización:</b>			
<b>Nivel de desarrollo del negocio y sector productivo al que pertenece:</b>			
<b>Datos de Contacto:</b>			
<b>Rut:</b>		<b>Dirección:</b>	
<b>Teléfono:</b>		<b>Email:</b>	
<b>Rango Etario:</b>		<b>Pertenece al Registro Social de Hogares:</b>	

<p><i>Breve descripción del negocio (experiencia profesional previa, formación relacionada con el negocio que va a emprender, experiencia empresarial previa o conocimientos del sector relacionados con la actividad que se va a iniciar, motivos que impulsan a crear la empresa)</i></p>	<p><i>Problema detectado y solución planteada para resolverlo (Qué problema hemos detectado y cómo estamos tratando de resolverlo):</i></p>
	<p><i>Breve descripción del potencial innovador de la empresa/emprendimiento:</i></p>
<p><i>Idea de negocio y oportunidad de mercado (Qué ofrece: producto o servicio, Para quién lo ofrece: quiénes son sus clientes, Cómo lo hace: qué necesita y cuál es el proceso, Para qué lo hace: qué problema estamos resolviendo):</i></p>	<p><i>Requerimientos específicos: Capacitación, asesoría, asistencia técnica, financiamiento, otro.</i></p>

### 4.3 Herramienta para la Atención de Emprendedores en Etapa de Idea de Negocio

En este apartado se da a conocer una herramienta de trabajo para atender a emprendedores que se encuentren en etapas de ideación o en etapas iniciales de desarrollo que lleva el nombre de Canvas de Oportunidades.

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos clave del negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí. Fue desarrollado por el consultor de negocios, Alexander Osterwalder, y el profesor de sistemas de información y gestión, Yves Pigneur. A partir de este modelo surge el Canvas de Oportunidades, que se emplea, específicamente, para análisis de oportunidades de emprendimiento que se encuentran en etapa de ideación. Permite hacer un encuadre de la idea de negocios, recursos que se requieren para su implementación, contexto y/o situación en el que será posible hacer negocios. Es el primer cimiento antes de proceder al modelamiento de éste.

El empleo de esta herramienta ágil permite definir con

mayor precisión la oportunidad de negocios, contexto, realidad y características en las que se desenvolverá el futuro emprendimiento, por tanto, el foco de la herramienta, es llevar a cabo una experiencia de inmersión sencilla, que permita el abordaje de la idea de negocio e identificación de oportunidades, fortaleciendo la empatía (cliente) y conexión, desde el punto de vista de la comprensión del entorno en el que se insertará el futuro emprendimiento.

El tiempo estimado de aplicación de esta herramienta es de 20 minutos, aproximadamente. Es recomendable explicar los cuadrantes al emprendedor con ejemplos claros, instalando la capacidad de aprendizaje y finalidad de la herramienta.

La idea es que el emprendedor lo desarrolle de forma autónoma y se apoye en el uso de éste como un instrumento de análisis ágil, que puede ir sometiendo a evaluación de los profesionales de la unidad municipal de fomento productivo y actores del ecosistema productivo local, en caso de necesitarlo.

**1. Problema: Descripción de los síntomas, causas y consecuencias.**

**2. Experiencias: Desarrolladas por ti u otros actores. Indagar y levantar información al respecto de otras soluciones que se hayan implementado (resultados).**

**3. Ideas: Proceso creativo de construcción de propuestas, soluciones para el desafío detectado.**

**4. Resultados esperados: Mediante la implementación de tu propuesta (s) de solución.**

**5. Pruebas: Construcción de prototipos de prueba y testeo del cliente potencial. Documenta el aprendizaje y describe el producto/servicio mínimo viable final.**

## 4.4 Herramientas para la Atención de Emprendedores que Necesiten Postular a Fondos Concursables

La herramienta que se sugiere aplicar para la atención de emprendedores y empresarios locales que requieran financiamiento para sus unidades productivas consiste en un formulario tipo, que toma en consideración los 9 cuadrantes del modelo de negocios Canvas. En ellos se pone énfasis en las necesidades de inversión de cada segmento objetivo que requiera asesoría y/o asistencia técnica en estas materias. Este proceso puede ser complementado por la Herramienta Ficha Caracterización de Usuarios. Esto permitirá el desarrollo expedito de esta herramienta, ya que se contará con información previa del emprendimiento, optimizando los tiempos de aplicación en alrededor de 20 minutos. En caso de que se aplique esta herramienta específicamente para el levantamiento de fondos, su aplicación demora alrededor de 30 minutos.

### **Herramienta 4.4.1**

#### **Ficha Tipo para el Levantamiento de Fondos**

<p><b>1. Nombre del proyecto:</b></p>	
<p><b>2. Resumen del Proyecto:</b> (Escribe este resumen al final, dado que la información que pongas aquí debe ser un resumen de todo lo que escribas en las otras respuestas)</p>	
<p><b>3. Problema/Oportunidad que Resuelve:</b> (Datos cualitativos y cuantitativos del problema que buscas resolver)</p>	
<p><b>4. Solución/Propuesta de valor:</b> (En qué consiste mi producto o servicio y cómo éste soluciona el problema mencionado anteriormente, cuáles son los beneficios y características que tiene mi solución que son valorados por los clientes)</p>	
<p><b>5. Mercado y Segmento Objetivo:</b> (Tamaño del mercado, características, datos cuantitativos y cualitativos de la población que tiene el problema. De todo ese universo de personas, en quiénes me quiero enfocar, qué características tienen)</p>	<p><b>6. Competidores:</b> (Cómo soluciona hoy su problema mi segmento objetivo. Mencionar si hay competidores directos o sustitutos)</p>

**7. Fuentes de ingresos:** (Cómo voy a cobrar por mis productos o servicios. Por ejemplo: ventas, suscripción, comisión, etc. Puedes tener más de una fuente de ingresos, menciona todas)

**8. Estrategias de venta:** (Cómo voy a conseguir las primeras ventas, dónde venderé, en qué canales estaré presente. Si ya tienes ventas, cómo haré para escalar las ventas)

**9. Equipo:** (Quiénes son los fundadores, qué capacidades y experiencia tienen que sean relevantes para este proyecto, cuáles son sus roles dentro de la organización y cuánta dedicación tienen en cuanto a horas. Mencionar si hay más personas en el equipo que no sean fundadores)

**10. Financiamiento Identificado/Seleccionado:** (señalar lectura de bases y admisibilidad)

**Total:**

**11. Monto Solicitado:**

**12. Cofinanciamiento:**

Para ampliar información sobre la atención de emprendedores, se sugiere consultar el Manual del Microempresario: Marketing, Producción, Aspectos Legales y Tributarios, Contabilidad y Finanzas, Liderando, Administrando todo. ONG Acción Emprendedora<sup>49</sup>). Este manual se puede encontrar en las plataformas de acción país de cada municipalidad o en <https://www.amuch.cl/libros/>

<sup>49</sup> Este es un manual desarrollado por Acción Emprendedora como material de apoyo al manual referido.

## 4.5 Tipos de Financiamiento para Emprendimientos, MIPYMES y Otro Tipo de Asociaciones de Fomento Productivo

A continuación, se detalla el tipo de financiamiento al que pueden acceder emprendedores, empresarios y asociaciones con fines productivos. El mecanismo de postulación a estas convocatorias es online, por lo que se recomienda medir el nivel de alfabetización digital de los usuarios (as) con el propósito de poder orientar, apoyar o derivar el proceso de postulación, según sea el caso.

Los elementos básicos que deben tener los emprendedores al momento de postular a alguna convocatoria de fomento son: un dispositivo con acceso a internet (computador, teléfono o tablet), una cuenta de correo electrónico y la dirección web de la entidad que otorga

el financiamiento.

Se recomienda a los profesionales de las oficinas municipales de fomento productivo caracterizar a los públicos objetivos que atienden con las herramientas expuestas en este capítulo. Esto aportará información relevante sobre el nivel de desarrollo y requerimientos de financiamiento específicos de: emprendimientos, MIPYMES y organizaciones productivas. Además, permitirá identificar cuál es la oferta de financiamiento disponible para cada segmento objetivo, proceso que se complementa con el análisis de las bases de la convocatoria y de los requisitos de postulación.

Tipos de financiamiento	Descripción	Ejemplos
<b>Financiamiento de Instituciones Privadas</b>	<p><b>Red Microfinanzas:</b> Agrupa a las instituciones de microcrédito del país. Su objetivo es fortalecer el desarrollo de las microfinanzas, a nivel público y privado, a través de la interacción de las instituciones que se dedican al microcrédito y, con ello, el acceso y la igualdad de oportunidades para los chilenos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Instituciones bancarias</li> <li>» Cajas de compensación</li> <li>» Cooperativas</li> <li>» Sociedades financieras</li> <li>» Sociedades de garantías</li> </ul>
	<p><b>Banca Ética:</b> También conocida como banca social o banca alternativa, es un conjunto de entidades financieras cuyos productos no están condicionados exclusivamente al criterio del máximo beneficio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Doble Impacto</li> </ul>
	<p><b>Fintech:</b> Es una industria financiera que aplica nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión. También se les conoce como plataformas de Crowdfunding (micro mecenazgo; forma de financiamiento colectivo, normalmente online, a través de donaciones económicas o de otro tipo que consiguen financiar proyectos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Prestadero</li> <li>» Broota</li> <li>» Cumpló</li> <li>» Fintual</li> <li>» Ubank</li> <li>» Organízame</li> <li>» Crowdign.cl</li> <li>» Catapultame.cl</li> </ul>
<b>Financiamiento Estatal</b>	<p>Recursos financieros que permiten a los emprendedores y empresarios solventar sus inversiones, capital de trabajo, gastos y, en general, cualquier requerimiento asociado al crecimiento y operación de éstos. Instituciones públicas, que componen la red de fomento productivo, que entregan financiamiento para la ejecución de proyectos o iniciativas asociativas de interés civil en temáticas de fomento productivo.</p> <p>El mecanismo de financiamiento es a través de subsidios no reembolsable entregados por una institución del Estado.</p> <p>Generalmente, se entregan a través de procesos concursables (fondos concursables, convocatorias de proyectos, otros). Los subsidios siempre deben ser rendidos a la institución que lo otorgó para comprobar en qué fueron gastados aquellos fondos. Además, algunos de estos subsidios deben tener cofinanciamiento, eso significa, que el beneficiario debe aportar alguna parte del monto asignado, más el IVA del monto total del proyecto para su implementación.</p> <p>El proceso de postulación a fondos concursables de la red de fomento estatal se compone de cuatro fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Convocatoria:</b> En esta etapa es recomendable</li> </ol>	<p><b>SENCE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Subsidio al Empleo</li> <li>» Bono a la Mujer Trabajadora</li> <li>» Empleo Joven</li> <li>» Capacitación: Conexión Laboral, Mujer Digital, Despegá Mipe, Formación para el Trabajo, Becas Fondo de Cesantía Solidario, Reinvéntate, Talento Digital, Becas Laborales.</li> </ul> <p><b>FOSIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Yo Emprendo</li> <li>» Yo Emprendo Semilla</li> <li>» Yo Emprendo en Comunidad.</li> <li>» Iniciativas grupales autogestionadas.</li> <li>» Acceso a micro financiamiento para emprendedores.</li> <li>» Educación Financiera.</li> </ul> <p><b>INDAP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Líneas de emprendimiento campesino.</li> <li>» Comercialización, consolidación y diversificación de productos.</li> <li>» Programas asociativos</li> <li>» Capacitación</li> <li>» Financiamiento</li> <li>» Seguros agropecuarios.</li> </ul>

Tipos de financiamiento	Descripción	Ejemplos
<b>Financiamiento Estatal</b>	<p>la descarga y lectura de las bases de postulación. En ellas se establecen los plazos de postulación, requisitos y/o perfil del postulante, distribución del financiamiento, ítems no financierables, otros de interés.</p> <p><b>2. Postulación y admisibilidad:</b> Etapa de formulación de proyecto o iniciativa. Se aconseja revisar detenidamente los porcentajes de distribución del financiamiento, los que pueden estar divididos, según sea el caso, en acciones de gestión empresarial: asesoría, asistencia técnica y capacitación, e inversión. Las bases técnicas de postulación señalan aspectos a evaluar en esta fase y puntajes asociados.</p> <p><b>3. Adjudicación:</b> Formalización y firma de contrato con institución que otorga financiamiento, presentación de otros antecedentes, como depósito bancario, según sea el caso.</p> <p><b>4. Ejecución y rendición:</b> Implementación del proyecto y rendición contra facturas y boletas de honorarios y formatos establecidos por el agente operador Intermediario.</p> <p>Las instituciones que forman parte de la red de fomento, en especial FOSIS, SERCOTEC e INDAP, otorgan financiamiento a emprendedores de acuerdo con el siguiente orden: emprendimientos de subsistencia, emprendimientos en etapas tempranas o iniciales, emprendimientos por oportunidad, emprendimientos sociales o dinámicos de carácter individual y asociativo. También se entrega apoyo al fortalecimiento de MIPYMES individuales o colectivas que tengan un mínimo de ventas 200 a 25.000 UF, sujeto a la oferta programática de cada año.</p> <p>Para emprendimientos de rápida escalabilidad, con base tecnológica (TI) y con un nivel de ventas superior a las 25.000 UF existen mecanismos de financiamiento CORFO, individual y asociativo, sujeto a la oferta programática de cada año. Para el caso específico de servicios de capacitación se encuentran los bonos o programas SENCE para emprendedores de subsistencia, por oportunidad y MIPYMES.</p>	<p><b>SERCOTEC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Capital Semilla Emprende</li> <li>» Capital Semilla Abeja</li> <li>» Capital Adulto Mayor Emprende</li> <li>» Crece</li> <li>» Crece Mujer</li> <li>» Mejora Negocios</li> <li>» Digitaliza tu Almacén</li> <li>» Kit Digital</li> <li>» Asociativos: Ferias libres. Fortalecimiento gremial y asociativo, Fondo Juntos, Barrios Comerciales.</li> <li>» Fondos de emergencia o especiales</li> </ul> <p><b>CORFO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Semilla Inicia</li> <li>» Semilla Inicia Mujer</li> <li>» Semilla Expande</li> <li>» PAR Impulsa Turismo/Industrias Creativas/ Mujer</li> <li>» Fondo Crece</li> <li>» Programas Incentivar Innovación en Emprendedores</li> <li>» Pymes en Línea</li> </ul> <p><b>MINCAP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fondart Nacional</li> <li>» Fondart Regional</li> <li>» Programa de Apoyo para la Participación en Mercados Internacionales.</li> <li>» Fondo música, audiovisual, patrimonio y cultura, artesanía, música, artes escénicas.</li> <li>» Fondo para Organizaciones Culturales.</li> </ul> <p><b>CONADI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fondo de Desarrollo Indígena, Fomento a la Economía y Emprendimiento Indígena</li> <li>» Fondo de Cultura y Educación: Programa de manejo y protección del patrimonio cultural indígena. Programa de difusión y fomento de las culturas indígenas</li> </ul> <p><b>INJUV:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Fondo Participa</li> <li>» Mercado Joven</li> <li>» Programa Creamos</li> <li>» Glosario Chileno de Emprendimiento</li> </ul>

<b>Tipos de financiamiento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Financiamiento Mixto</b>	<p>Financiamiento otorgado por instituciones del sector público y privado, que sirven para convocar a emprendedores o equipos innovadores con el fin de resolver diversos desafíos de innovación abierta. También se generan instancias de concursos para emprendedores en etapas iniciales, o que permiten la vinculación del sector privado (empresarial) con emprendedores o empresas de un ecosistema, con el fin de resolver desafíos o problemas de industrias o sectores específicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Socialab: Cambiando mentes Cambiando mundos, Hackathon para resolver desafíos, otras.</li> <li>» If Chile</li> <li>» Fundación Mustakis: Fondos Mustakis de Educación.</li> <li>» Fundación Luksic: Impulso Chileno.</li> <li>» Desafío Emprendedor (Banco de Chile, Fundación Desafío Levantemos Chile).</li> <li>» Jóvenes Líderes Fundación Piensa.</li> <li>» Desafíos de Innovación Abierta: Laboratorio General de Gobierno.</li> <li>» Desafíos del Sector Minero, Quintil Valley.</li> <li>» Desafío VTP.</li> </ul>
<p>Para ampliar información se sugiere visitar los siguientes enlaces web:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» SENCE: <a href="https://www.sence.gob.cl">https://www.sence.gob.cl</a></li> <li>» FOSIS: <a href="https://www.fosis.gob.cl/es/programas/emprendimiento/">https://www.fosis.gob.cl/es/programas/emprendimiento/</a></li> <li>» INDAP: <a href="https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/nueva-plataforma-de-servicios">https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/nueva-plataforma-de-servicios</a></li> <li>» SERCOTEC: <a href="https://www.sercotec.cl">https://www.sercotec.cl</a></li> <li>» CORFO: <a href="https://www.corfo.cl/sites/cpp/homecorfo">https://www.corfo.cl/sites/cpp/homecorfo</a></li> <li>» CONADI: <a href="http://www.conadi.gob.cl/fondos">http://www.conadi.gob.cl/fondos</a></li> <li>» INJUV: <a href="http://www.injuv.gob.cl/oferta-joven-injuv">http://www.injuv.gob.cl/oferta-joven-injuv</a></li> <li>» Doble Impacto: <a href="https://www.dobleimpacto.cl">https://www.dobleimpacto.cl</a></li> <li>» If Chile: <a href="https://www.ifchile.com/if-conecta-2020/">https://www.ifchile.com/if-conecta-2020/</a></li> <li>» Socialab: <a href="https://comunidad.socialab.com">https://comunidad.socialab.com</a></li> <li>» Guía de Fondos Concursables SUBDERE 2020 – 2021: <a href="https://dos.gob.cl/wp-content/uploads/2020/11/GUIA-FONDOS-2020-2021.pdf">https://dos.gob.cl/wp-content/uploads/2020/11/GUIA-FONDOS-2020-2021.pdf</a></li> </ul>		

## 4.6 Recomendaciones para la Implementación de Procesos de Transformación Digital en Oficinas Municipales de Fomento Productivo

Finalmente, se entregan recomendaciones prácticas que pueden aplicar los profesionales que se desempeñan y dirigen oficinas municipales de fomento productivo, en la fase de implementación, operativización y despliegue de los diversos servicios sociales que ofrecen a sus públicos objetivos y comunidad en general, en el ámbito digital. Algunos beneficios que reportan los procesos de transformación digital<sup>50</sup> son:

- » Mejora la comunicación interna (profesionales) y externa (usuarios, otros actores del entorno) al implementar los mismos canales de comunicación, facilitando el entendimiento de todas las partes.
- » Detección y acceso a nuevas oportunidades en el entorno global.
- » Prolonga la vida organizacional municipal. Permite estar a la vanguardia de lo que sucede en el entorno, reduce el desfase y favorece la continuidad.
- » Optimización y eficiencia en el uso de los recursos.
- » Facilita la capacitación e incrementa la cualificación de los profesionales municipales.
- » Permite la creación, captura y entrega de valor en cuanto a los servicios que se bridan a los usuarios (experiencia).

### 1. Formación Digital de las Personas:

- » Es uno de los aspectos claves para que la transformación digital de la organización municipal sea exitosa. Requiere la implicación e involucramiento del equipo de trabajo. Lo ideal es que éste esté familiarizado con herramientas digitales, para que sea un proceso formativo fluido y no traumático.
- » Para lograr que el equipo se involucre previamente, se debe considerar explicarles en qué consiste el proceso de digitalización de la oficina de fomento productivo,

junto con dar a conocer los beneficios que van a obtener en su carrera profesional y personal.

### 2. Conocimiento de las Herramientas Digitales:

- » Es importante que los integrantes del equipo sepan que hay otros procesos involucrados en la implementación de la transformación digital de la oficina de fomento productivo, que va más allá del mero uso de Facebook, LinkedIn o la creación de un sitio web.
- » Algunos de estos elementos son contar, por ejemplo, con una planificación para la gestión digital interna. Para ello, la organización puede emplear o apoyarse en herramientas que ya fueron creadas para esto, como las herramientas de Google: Gmail: Herramienta que permite el uso y creación de correos electrónicos institucionales, ya sea para comunicarse con sus colegas o usuarios; Google Drive: Herramienta que permite crear, guardar, subir y compartir archivos en formato office, incluso videos e imágenes, que se pueden editar o trabajar en línea; Google Meet: Herramienta que permite tener reuniones en vivo con compañeros de trabajo y usuarios en tiempo real, muy útil en situación de tele trabajo; Google Hangouts: Herramienta que permite chatear con contactos, enviar imágenes y audios; Google Chrome: Buscador de internet; Google Maps: Herramienta que permite identificar direcciones, crear mapas de barrios comerciales o de atractivos turísticos, otros. Estas herramientas se pueden encontrar en cuentas como Microsoft o bien, se pueden complementar con otras aplicaciones que ya sean conocidas al interior del equipo, como: Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp Web, entre otras.
- » Si se requieren servicios más sofisticados o específicos, como el desarrollo de plataformas web auto administrables que necesita conocimientos más específicos, se debe considerar la contratación de servicios externos especializados.
- » Dentro del plan de gestión digital también se deben considerar las acciones de gestión externa de la oficina, es decir, el tipo de canal con el que se mantendrá el contacto con los usuarios. Para esto se debe desarrollar un análisis del perfil y las competencias digitales genéricas que posean los usuarios. El nivel de conocimiento y acceso será más fluido en zonas urbanas que rurales, por lo tanto, se debe adaptar el canal, procedimientos y contenidos para que cada segmento lo pueda recibir.

<sup>50</sup>Para ampliar información, dirigirse a la sección Glosario de este manual.

Algunas herramientas de comunicación que se pueden emplear en zonas urbanas son: plataformas web municipales, redes sociales como Facebook e Instagram. Estas redes las puedes emplear en complemento con los medios tradicionales: televisión, radio, contacto telefónico y correos electrónicos, a fin de compartir contenido relevante para los usuarios y brindar máxima cobertura. Para zonas rurales es recomendable, primero, conocer el nivel de conectividad y acceso de las personas. Una de las redes más empleadas en estas zonas es WhatsApp, una herramienta útil para comunicarse eficazmente con el segmento que desempeña labores en el campo. Es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, en la que se envían y reciben mensajes mediante internet, ya sea como imágenes, audios, grabaciones de audio o videos. Esta herramienta permite realizar llamadas a contactos y también videollamadas en tiempo real, permitiendo una comunicación mucho más directa y personalizada.

### **3. Reconocimiento de Marca<sup>51</sup>:**

» En la economía global actual es importante ser una marca reconocida y respaldada por una buena reputación digital, ya que esto abre nuevas puertas a las oportunidades existentes en el entorno. Por este motivo se sugiere considerar en la medida de lo posible las siguientes recomendaciones:

» Aspirar a ser una marca superior en la mente de los usuarios de la oficina y del rubro municipal implica arduo trabajo, disciplina y dedicación, que también se traduce en nuevas posibilidades de crecimiento, cobertura y prestigio de los servicios que ofrecen estas unidades. Para que lo anterior ocurra, involucra un proceso de planificación respecto del posicionamiento de marca municipal, a efectos de que cada unidad municipal de fomento productivo sea reconocida como la primera marca en la que piensan sus usuarios, beneficiarios o bien el público general. Para lograr esto se debe diseñar e implementar una serie de estrategias de presencia e interacción digital en los canales en los que se encuentren los segmentos antes señalados.

» Lo anterior, involucra el conocimiento y aplicación del concepto conocido en español como “participación en redes sociales<sup>52</sup> pilar básico para lograr este objetivo. Este concepto hace referencia a cuán activamente se encuentra involucrada una marca en una determinada

actividad que le permita generar una conexión emocional efectiva con sus los diversos públicos o segmentos objetivos con los que interactúa e intercambia información. En este caso sería cuán involucrados están los/as usuarios/as en las actividades de gestión municipal de la oficina de fomento productivo. Esto, llevado al mundo de las Redes Sociales implica el grado de interacción y conexión emocional que consigue la marca “Oficina Municipal de Fomento Productivo” en estas plataformas, pero específicamente en las personas, a través del contenido compartido y comentarios que se producen en las publicaciones realizadas en redes sociales<sup>53</sup>.

» Facebook e Instagram son sitios virtuales que operan en diversos niveles de relación, profesional, entre otros. Permiten el intercambio de información entre personas, instituciones o empresas. Han servido como medio de convocatoria y relación entre actores abriendo camino para la interacción y anuncio de productos o servicios. El compromiso o involucramiento de los seguidores/comunidad con la marca es una forma de medir el éxito o fracaso de la estrategia de social media o de participación en estos canales digitales.

» Las plataformas señaladas aportan métricas para saber cuál es el comportamiento o reacción de la comunidad de la marca en redes sociales. Estas métricas aportan información de valor para la toma decisiones en cuanto al diseño o redefinición de las estrategias comunicacionales con los seguidores (usuarios, beneficiarios, público en general)

### **4. Ser Innovador:**

» Cualquier organización que esté en proceso de transformación digital debe saber y considerar la importancia de la innovación disruptiva entendida como: “El uso de la tecnología o modelos que traen consigo cambios rotundos en un sector, como puede ser la gestión municipal. Las tecnologías disruptivas traen consigo cambios contundentes, es decir, la transformación total del sector municipal, abriendo camino a

<sup>51</sup> O Brand Awareness.

<sup>52</sup> Social Media Engagement

<sup>53</sup> Redes Sociales: Estructuras formadas en internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas se crean relaciones con los individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquías o límites físicos.

nuevas prácticas de manera rápida, sencilla, asequible que supone eficiencia y accesibilidad" (Fuente: RAE<sup>54</sup> :2020, definición de innovación disruptiva)

» Lo anterior, afecta la relación entre las organizaciones y las personas, ya que estas últimas buscan soluciones rápidas y sencillas a sus necesidades y las primeras otorgan soluciones a través del uso de las tecnologías, es decir, añaden una cuota extra de valor para los usuarios. Por este motivo, resulta de vital importancia dedicar esfuerzos y recursos<sup>55</sup> que permitan, en la medida de lo posible y de acuerdo con la realidad de cada municipalidad<sup>56</sup> , implementar procesos bidireccionales de transformación digital, específicamente en la especialización y uso de los diversos canales digitales y redes sociales que faciliten el posicionamiento, presencia, interacción y cobertura territorial y social.

» Los elementos antes descritos permitirán que la marca municipal en el área de fomento, que pretende conectar e interactuar emocionalmente con sus usuarios, le otorgue elementos de diferenciación y valor agregado en la experiencia usuario. Esto da paso a la generación de métodos de mejora continua, que implican la maximización de los recursos públicos e incrementen los beneficios a las personas que se atienden. Esto puede que convierta a la oficina en el foco de atención de su sector: Fomento de Buenas Prácticas en los procesos de Transformación Digital para la Gestión Municipal.

## 5. Uso de Macrodatos<sup>57</sup>

» Es uno de los elementos estrella de la transformación digital de una organización municipal.

» Consiste en la exploración y organización de los datos que la Oficina Municipal de Fomento Productivo posee.

» Ofrece la posibilidad de enfocar los servicios hacia la demanda sobre la cual se ha obtenido información<sup>58</sup>.

» Puede ayudar en el avance hacia los objetivos que se hayan definido en la unidad municipal, o bien aporta información valiosa para la toma de decisiones que permitan aplicar acciones correctivas, procesos de mejora continua o bien para la implementación de nuevos servicios sociales en formato presencial, virtual o mixto.

## 6. Compromiso del Equipo Directivo:

» El director, ejecutivo o encargado de fomento productivo es el responsable de fomentar la cultura de cambio y transmitir ese cambio disruptivo como algo ilusionan-

te y positivo para todos los integrantes y áreas de la oficina municipal. El equipo directivo de las respectivas unidades municipales de fomento productivo o Desarrollo Económico Local debe ser quién lidere este cambio o evolución digital.

» La implicación del equipo directivo debe ser proactiva y vista por todos los integrantes del equipo de trabajo.

» La postura del equipo directivo debe ser facilitadora, en cuanto a los cambios que este proceso conlleva, ya que esta actitud será el espejo en el que se verá la evolución de la organización que él tiene a su cargo.

» Se sugiere implementar procesos de especialización del capital humano<sup>59</sup> en materias de transformación digital y uso de redes sociales. Esto, sin perder de vista que este proceso debe emanar de una planificación que puede ser implementada de manera gradual, sujeta a las prioridades de capacitación del recurso humano y a la conectividad de cada territorio a internet.

<sup>54</sup> Abreviatura de la Real Academia Española.

<sup>55</sup> Humanos, físicos, tecnológicos o financieros.

<sup>56</sup> Específicamente en términos de accesibilidad y conexión a internet.

<sup>57</sup> O Uso de Big Data concepto inglés.

<sup>58</sup> Esta puede ser obtenida de las métricas o registros obtenidos en redes sociales, o bases de datos registradas por la unidad.

<sup>59</sup> Temática abordada en el Capítulo 2 de este documento.

# Glosario

## A

**Academia:**

Término que identifica a diversas instituciones educativas o culturales. Es una institución de carácter oficial, constituida por personas destacadas en las letras, las artes o ciencias, que realizan colectivamente labores de docencia y formación del capital humano en variadas áreas del conocimiento.

**Actores clave:**

Conjunto de personas, instituciones u organizaciones, ubicados en diversos ámbitos de acción, que pueden influenciar significativamente en la ejecución y/o gestión de un proyecto de índole social y productivo. Pueden cumplir un rol de importancia o resistencia, dependiendo de los objetivos o metas que persiga este último.

**Agente operador intermediario:**

Personas jurídicas de derecho público o privado, denominados “agentes”. Habilitados para suscribir convenios de asignación de fondos de presupuesto de CORFO o SERCOTEC y de sus comités, para la ejecución de programas y proyectos, en el marco de los instrumentos cuyos reglamentos admitan su operación externalizada.

**Agrupaciones civiles:** Entidades sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena, integradas por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos, o de índole similar, con el objeto de fomentar dichos objetivos entre sus asociados y terceros.

**Análisis territorial:**

Se orienta a comprender el modelo territorial, es decir, la expresión simplificada del sistema constituido por las características naturales, procesos económicos, sociales, culturales, ambientales, otras variables y sus repercusiones territoriales.

**Asociaciones gremiales:**

Organizaciones de personas naturales o jurídicas, conformadas con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, debido a su profesión, oficios, rama de producción o servicios, y actividades conexas.

## C

**Centro de Desarrollo de Negocio (CDN):**

Espacio para emprendedores y empresarios, operado por universidades, organizaciones empresariales y corporaciones de desarrollo productivo. Es un espacio donde las pequeñas empresas y emprendedores, hombres y mujeres, reciben asesoría técnica, individual y sin costo, a través de mentores expertos, para fortalecer sus capacidades y desarrollar su actividad empresarial.

**Colaboración:**

Consiste en trabajar o cooperar con otras personas. Es un proceso en el que dos o más personas u organizaciones trabajan juntas para completar una tarea o alcanzar una meta.

**Cooperativa:**

Sociedad formada por productores, vendedores o consumidores, con el fin de producir, comprar o vender de un modo que resulte más ventajoso para todos.

**Corporación:**

Grupo de empresas y sociedades que realiza diversos trabajos y servicios de manera independiente, con el fin de conseguir un enriquecimiento común.

## D

**Desarrollo social:**

Se refiere al desarrollo del capital humano y social en una sociedad. Implica un cambio positivo o evolución en las relaciones de individuos, grupos e instituciones de una comunidad inserta en un territorio específico. Se relaciona con elementos de desarrollo económico y humano que permiten alcanzar el bienestar social.

### **Desarrollo sustentable:**

Es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

### **Diagnóstico territorial:**

Elemento de importancia y eje articulador de las políticas públicas y los instrumentos que las materializan, y que, por tanto, deberá medir, instrumentar e interrelacionar sistémicamente las dimensiones o variables que interactúan en un territorio.

## **E**

### **Ecosistema de emprendimiento e innovación:**

Es un concepto que relaciona la innovación con el medioambiente en el que se sitúa y desenvuelve, incluyendo los inputs o fuentes de la innovación; y los outputs y sus correspondientes efectos sobre las empresas, la economía de un país y la sociedad en su conjunto, los condicionantes políticos y las infraestructuras sobre las que se asienta el proceso innovador.

### **Encadenamiento productivo:**

Relaciones comerciales que se establecen entre empresas, en torno a la generación y producción de bienes y servicios determinados. Puede darse en empresas de pequeña escala hasta en grandes empresas, como también en empresas de similar tamaño que se encadenan para producir complementariamente un producto final y su comercialización.

### **Enclave económico:**

Actividad productiva que ofrece limitadas posibilidades de encadenamientos, por tanto, difícilmente puede desarrollar un sistema productivo local dinámico, con un efecto multiplicador en la comunidad, en términos de bienestar, generación de riqueza y difusión tecnológica. Las grandes empresas que extraen materias primas son un ejemplo de este concepto, no agregan o producen valor al territorio.

### **Emprendimiento:**

Es la acción de crear un negocio o un conjunto de ellos, al mismo tiempo se construye y escala para generar

ganancias. La definición más moderna también involucra crear un producto innovador o presentar una nueva solución que le cambie la vida a un grupo de personas y que tenga una vinculación sostenible con el entorno.

### **Emprendimiento comercial o empresarial:**

Es una alternativa diferente a la ya conocida, que permite más libertades a quien la ejerce. Corresponde a la iniciativa de un individuo para desarrollar un proyecto de negocio o una idea en particular que genere ingresos. Considera su creación, escalamiento en diversas fases: idea de negocio, oportunidad de negocio, emprendimiento y empresa. También se les conoce como emprendimiento por oportunidad.

### **Emprendimiento de subsistencia:**

Actividad laboral que lleva a cabo una persona que trabaja por cuenta propia en comercio u oficio. Generalmente son emprendimientos impulsados por personas que se ubican en los quintiles de menores ingresos (tramos de vulnerabilidad), o que están bajo el umbral de la pobreza. Son negocios de compra y venta, comida al paso, servicios de peluquería, u otros giros que funcionan con recursos escasos, cuyo objetivo es generar ingresos para el sustento del hogar. En Chile, este tipo de emprendimiento es liderado por mujeres que tienen a cargo la jefatura del hogar. También se les conoce como emprendimientos por necesidad.

### **Emprendimiento dinámico:**

Proyecto innovador que está en capacidad de crecer o escalar a nivel nacional e internacional de manera rentable, rápida y sostenible en el tiempo, es decir, que tiene alto potencial de crecimiento. Esto puede deberse a la calidad de su equipo emprendedor, la mejora de una buena idea existente o porque interviene en nichos de oportunidades no cubiertos.

### **Emprendimiento social:**

Es la puesta en marcha de una empresa cuyo objetivo final no es la maximización del beneficio económico, sino la creación de valor para la sociedad. Consiste en la satisfacción de una necesidad social o medioambiental. Debe proporcionar soluciones innovadoras a problemas sociales existentes como: la lucha contra la pobreza, el hambre, las enfermedades, la exclusión social, la

educación, la delincuencia o el cambio climático. Los beneficios económicos que genera se reinvierten en promover y conseguir su propósito.

#### **Emprendimiento tradicional:**

Emprendimiento que tiene un crecimiento por su estructura competitiva, pero que no cumple con criterios de ventas, rentabilidad y sostenibilidad alta. Por lo general, interactúan en mercados ya conocidos con ciertos grados de estabilidad, no escalan a mercados internacionales y su participación a nivel nacional es de bajo alcance. Interactúan a nivel local o regional.

#### **Estrategia Regional de Desarrollo (ERD):**

Instrumento rector de la planificación regional. Su orientación es de largo plazo y su principal utilidad es mostrar el sentido de la acción, el cómo se logrará y los énfasis (voluntad) para el desarrollo de la región. Este instrumento no es normativo, sino más bien indicativo, es decir, orienta las acciones e instrumentos de financiamiento gubernamental (especialmente con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional-FNDR), promueve y convoca a la institucionalidad pública y comunidad regional, en pos de objetivos compartidos. Con este objetivo, se definen los Lineamientos Estratégicos Regionales para el desarrollo futuro de la región y en ellos se integran las principales líneas de acción que responden a las problemáticas detectadas en la situación regional. Cada lineamiento se expresa en objetivos que constituyen el horizonte de acción de la estrategia de desarrollo regional en su conjunto.

#### **Estrategia Regional de Innovación (ERI):**

Instrumento de planificación que permite orientar las acciones públicas y privadas, para impulsar la innovación en una región. Elaborado participativamente por diversos actores (universidades, asociaciones empresariales, servicios públicos, centros de investigación, otros). Tiene como objetivo principal fomentar una cultura innovadora que permita potenciar y articular el Sistema Regional de Innovación (SRI) a través de una política estratégica y continua. Una de las principales características del instrumento es su nivel de selectividad respecto de la necesidad de identificar y fortalecer sectores económicos con mayor potencial que requieren del apoyo, energía y esfuerzo de todos los actores. Esto,

con el objetivo de incorporar a la región mayores niveles de innovación y competitividad, para generar dinamismo económico en la estructura regional; introducción de mayor innovación en aquellas áreas del sector público regional, para que pueda orientar la acción pública y contribuir con sus instrumentos de inversión a la región.

## **F**

#### **Fomento de la participación ciudadana:**

Apunta a instalar procesos y canales formales de interlocución entre los distintos niveles del Estado y los ciudadanos, de modo tal que estos últimos, progresivamente, puedan influir positivamente en las distintas fases involucradas en el proceso de toma de decisiones, diseño, planificación, ejecución y monitoreo de éstos.

#### **Fomento productivo:**

Conjunto de acciones de apoyo a unidades productivas, llevadas a cabo por las instituciones del Estado facultadas por ley para operar en este ámbito. Tienen el propósito de impulsar su desarrollo económico local en forma sustentable. Las acciones en las que centra su apoyo dicen relación con los ámbitos de capacitación y asistencia técnica, con la finalidad de: desarrollar capacidades de los factores productivos de las organizaciones y el conjunto de éstas; aplicar adecuadamente factores productivos en las organizaciones; preocuparse de todo lo relativo a la comercialización, venta conjunta y oferta, tanto en calidad como en volumen; alcanzar un poder de negociación con proveedores, clientes, mercado regional, nacional e internacional; mejorar las condiciones del entorno más cercano.

## **I**

#### **Innovación:**

Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, bien, producto o servicio, proceso o método de comercialización u organizativo, en las prácticas internas y externas de la empresa. De acuerdo con esta definición, existen cuatro tipos/grados de innovación:

### **Innovación abierta:**

Iniciativa que surge de las empresas o compañías que deciden resolver un desafío de la mano de emprendedores e innovadores. En Chile se han hecho iniciativas de innovación abierta en distintas industrias, como: Banco Santander, Liberty Seguros, Codelco y otras mineras a través de Expande Minería, Engie Factory, Falabella, Masisa Lab, entre otros.

### **Innovación de proceso:**

Novedades que están vinculadas a la producción, fabricación o distribución del bien o servicio.

### **Innovación de producto/ servicio:**

Supone desarrollar un servicio o bien novedoso, total o parcialmente, en relación con sus características técnicas, componentes o materiales, o con sus funcionalidades.

### **Innovación en la organización:**

Se refiere a los cambios y/o mejoras en los procedimientos de la empresa, alteraciones del lugar de trabajo o modificaciones en las relaciones exteriores, con la meta de optimizar la productividad y reducir los gastos.

Innovación en marketing: Se caracteriza por incorporar un sistema de comercialización novedoso en la empresa, con el objetivo de incrementar las ventas. Sus posibilidades van desde un nuevo envasado o tarificación, hasta el posicionamiento o la promoción.

### **Innovación social:**

Consiste en crear una solución nueva a un problema social, la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual, cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo.

## **M**

### **Modelo de negocio:**

Herramienta didáctica de análisis, que se basa en la metodología ágil que describe de manera racional o abstracta cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales, empresariales, etc. El proceso de construcción de un modelo de negocio

es parte de la estrategia de negocios compuesta por nueve bloques insertos en un lienzo o lámina. Estas herramientas son de aplicación constante, debido a la dinamicidad del entorno y mercados. Esta herramienta también se conoce como modelo Canvas de Osterwalder & Yves Pigneur, concepto ampliamente empleado en el ámbito del fomento productivo, emprendimiento y fortalecimiento MIPYMES.

## **O**

### **Organismo Técnico de Capacitación (OTEC):**

Institución acreditada por el Servicio Nacional de capacitación y Empleo (SENCE) con exclusividad para ejecutar actividades de capacitación imputadas a la Franquicia Tributaria, sujetos a normativa de Ley N°19.518.

## **P**

### **Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO):**

Instrumento indicativo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Debe orientar el desarrollo de la comuna. Tiene una duración mínima de cuatro años, que debe ser aprobada por el concejo municipal.

### **Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR):**

Herramienta que brinda los lineamientos generales para la gestión turística de un determinado territorio y que orienta las acciones que se deben realizar para lograr un desarrollo turístico sostenible e inclusivo. El instrumento se apoya en las técnicas de participación ciudadana. Buscan plasmar en un documento formal las potencialidades, ventajas comparativas y recursos, para definir las líneas de acción que favorezcan el desarrollo local y la promoción del turismo en una comuna como eje estratégico.

### **Plan de Trabajo Operativo:**

Documento formal en el cual los miembros responsables de una organización, ya sea, una organización empresarial, servicio o institución pública, establecen

los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir para cumplirlos.

#### **Plan Regulador Comunal (PRC):**

Instrumento construido por un conjunto de normas sobre las condiciones de higiene y seguridad en los espacios urbanos y edificios de la comuna. Contiene las disposiciones sobre el uso de suelo o zonificación, localización del equipamiento comunitario, jerarquización de la estructura vial, fijación de los límites urbanos, densidades y determinación de las prioridades de urbanización de terreno para la expansión de la ciudad. Esto, en función de la factibilidad de ampliar o dotar de redes sanitarias, energéticas y demás aspectos urbanísticos. El documento debe contener: (a) Memoria explicativa; (b) Estudio de factibilidad para ampliar/dotar de condiciones de urbanización; (c) Ordenanza local; (d) Planos que expresen gráficamente las disposiciones sobre el uso de suelo, zonificación, equipamiento, relaciones viales, límite urbano y áreas prioritarias de desarrollo urbano.

#### **Procedimiento operativo:**

Documentos que recogen la interrelación, que existe en el tiempo, entre diferentes departamentos, normalizando los procedimientos de actuación y evitando las indefiniciones e improvisaciones que pueden producir problemas o deficiencias en la realización del trabajo.

#### **Procedimiento Funcional:**

Son las secciones en las que se divide una empresa para así lograr los objetivos propuestos.

## **R**

#### **Red de fomento productivo público:**

Instituciones del sector público que responden a las siguientes áreas de interés: estimular nuevas actividades, nichos o procesos de mayor rentabilidad privada; promoción de la inversión e infraestructura productiva; apoyo al desarrollo de la capacidad emprendedora; diversificar productos y servicios exportables; acceso a financiamiento; capacitación de los recursos humanos; innovación y transferencia tecnológica; acceso a

la información; apoyo a la asociatividad; sistemas de intervención territorial. En la gestión de estas actividades participan seis ministerios (Economía, Hacienda, Agricultura, Relaciones Exteriores, Trabajo y Educación); una veintena de instituciones públicas; decenas de instituciones privadas que operan como instancias articuladoras de segundo piso (bancos comerciales, cámaras empresariales, organizaciones no gubernamentales, etc.); y centenares de consultores.

## **S**

#### **Sector privado:**

Es aquella parte de la economía que busca el lucro en su actividad y que no está controlada por el Estado.

#### **Sector público:**

Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir, la política o voluntad expresada en las leyes del país.

#### **Servicios Avanzados:**

En el ámbito del Desarrollo Económico Local se define como servicios avanzados o especializados para microempresas, MiPymes y empresas como aquellas servicios específicos que prestan o proveen otros agentes del ecosistema de emprendimiento e innovación regional, entre estos se encuentran; Servicios de asesoría y capacitación especializada para estos segmentos ofrecidos por la red de fomento productivo público brindados por los Centros de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC, Ruta del Emprendedor: Servicios de capacitación y asesorías específicas prestadas de manera virtual y presencial de CORFO en colaboración con centros de Académicos, dentro de estos se ubican también incubadoras de negocios, espacios de Co work (espacios de colaboración) y otros programas de asesorías, capacitación y mentoría para el segmento ya señalado prestados por agentes pertenecientes a la Academia.

#### **Sistemas Productivos Locales (SPL):**

Estructuras o modos de organización empresariales orientados a la producción y comercialización de un determinado bien o servicio.

### **Sociedad Civil:**

Se concibe como el espacio de vida social organizada que es voluntariamente autogenerada, independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas. Involucra a ciudadanas y ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública, para expresar sus intereses, pasiones e ideas, y para intercambiar información, alcanzando objetivos comunes. Son: fundaciones, corporaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y otras organizaciones que no tienen ánimos de lucro, también se le conoce como tercer sector.

# V

### **Valores organizacionales:**

Es uno de los aspectos más importantes a considerar para orientar exitosamente y regular el comportamiento de los colaboradores de una organización, de cualquier giro productivo, en el objetivo de cumplir con los compromisos adquiridos por ésta. Puede tratarse de una empresa, institución o servicio público.

### **Vinculación con el medio:**

Es la interacción sistemática, significativa y de mutuo beneficio, de carácter horizontal y bidireccional, con el medio disciplinario, cultural, artístico, tecnológico, productivo, profesional y social, en el cual se desenvuelve una organización, sea de carácter empresarial, social o institucional.

**Vocación productiva:** Aptitud, capacidad o característica especial que tiene un municipio para el desarrollo de su economía local. Se podría decir que es la ventaja comparativa que tienen las unidades económicas de un territorio, las que se determinan por el análisis de una serie de variables como los recursos naturales, capacidad productiva de los suelos, entre otras.