

**COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)  
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ)**

---

**LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE  
RANCAGUA: PROGRAMA RANCAGUA EMPRENDE, SEXTA REGIÓN, CHILE**

**PROYECTO CEPAL/GTZ "DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y  
DESCENTRALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA"**

Santiago, Chile, 2000

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/R.1986  
30 de marzo de 2000

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económicas para América Latina y el Caribe

**LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE  
RANCAGUA: PROGRAMA RANCAGUA EMPRENDE, SEXTA REGIÓN, CHILE**

---

\*/ El presente documento fue preparado por el señor Carlos Muñoz Villalobos, especialista en Desarrollo Regional, en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización de la División de Desarrollo Económico. El autor desea agradecer a Pablo Contreras López, María Eugenia Contreras Pinto, Marcelo Lobos De Geyter y María Patricia Sánchez Madrid, quienes aplicaron diversas metodologías de recolección de información de campo. El autor también agradece a Darío Valenzuela Van Treek, Alcalde de Rancagua y al equipo del Programa Rancagua Emprende, por su valioso apoyo y entrega de información y experiencias; así como los interesantes comentarios de Esteban Valenzuela, anterior Alcalde, y de los numerosos entrevistados en el estudio. Igualmente el autor agradece el apoyo de la SUBDERE y los valiosos comentarios de Gabriel Aghón, experto principal del Proyecto CEPAL/GTZ. Las opiniones expresadas en este documento, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

00-04-357

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. CARACTERIZACIÓN DEL TERRITORIO .....</b>	<b>3</b>
1. La población y el territorio .....	5
2. Cobertura educacional: metas y desafíos .....	5
3. Inversión pública v/s privada en el territorio .....	5
4. Población bajo la línea de pobreza .....	6
5. Zona productiva en torno a la unidad territorial de la IDEL .....	7
6. Competitividad regional.....	8
6.1 <i>¿Qué explica este menor dinamismo en la región?</i> .....	8
7. Microempresas: base empresarial del territorio .....	9
8. Los ocupados en actividades silvoagropecuarias y servicios comunales .....	10
9. Actores territoriales: ¿quiénes son y grado de conectividad? .....	11
9.1 <i>Área de Fomento productivo entre los actores públicos</i> .....	11
9.2 <i>Actores del tejido educacional</i> .....	11
9.3 <i>La integración territorial de los actores privados</i> .....	12
9.4 <i>La tarea de los actores municipales en el marco del desarrollo local</i> .....	12
10. Conclusiones.....	13
<b>II. RANCAGUA EMPRENDE: DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL .....</b>	<b>15</b>
1. Primer escenario de origen de la iniciativa: Desafíos, obstáculos y oportunidades .....	15
1.1 <i>Desafíos</i> .....	15
1.2 <i>Obstáculos</i> .....	16
1.3 <i>Oportunidades</i> .....	18
2. Evolución de Rancagua Emprende: De lema institucional a programa concreto .....	18
2.1 <i>¿Cómo surge la iniciativa?</i> .....	18
2.2 <i>La iniciativa como estrategia comunicacional</i> .....	19
2.3 <i>Obras que impulsan la iniciativa Rancagua emprende</i> .....	20
3. D a iniciativa “Rancagua Emprende” .....	21
4. y estrategias de Rancagua Emprende .....	23
4.1 <i>Área de Fomento</i> .....	23
<b>III. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE RANCAGUA EMPRENDE: PROYECTOS QUE SE DESARROLLAN EN EL MARCO DE LA IDEL.....</b>	<b>25</b>
1. Objetivo estratégico de fomento .....	25
1.1 <i>Fomento y promoción del empleo</i> .....	25
1.2 <i>Apoyo a la micro y pequeña empresa</i> .....	28
2. Objetivo estratégico de concesiones .....	31
3. Objetivo estratégico de gestión inmobiliaria.....	34
4. Objetivo estratégico de comunicaciones .....	36
5. Conclusiones .....	37

<b>IV. PERCEPCIÓN DE LA IDEL POR PARTE DE LOS ACTORES TERRITORIALES</b> .....	39
1. Conocimiento del programa.....	39
2. Características y entorno de la IDEL.....	40
2.1. <i>Fortalezas y Debilidades de la IDEL</i> .....	40
2.2. <i>Condiciones y obstáculos que influyen en el actuar de la IDEL</i> .....	41
3. Respuesta de los empresarios y del sector público a la IDEL.....	43
4. Evaluación de la iniciativa de desarrollo local.....	44
4.1. <i>Accionar de la IDEL</i> .....	44
4.2. <i>Liderazgo de la IDEL</i> .....	45
4.3. <i>La IDEL como gestor de desarrollo</i> .....	46
<b>V. CONCLUSIONES FINALES</b> .....	49
1. Institucionalidad territorial en fomento productivo.....	49
1.1. <i>El territorio Regional</i> .....	49
1.2. <i>El territorio Local o Municipal</i> .....	51
2. El Municipio de Rancagua y su Programa Rancagua Emprende .....	53
2.1. <i>Desafíos para mejorar la gestión del desarrollo local</i> .....	57
2.2. <i>Acciones de Mediano Plazo</i> .....	59
2.3. <i>Oportunidades: “Una descentralización en marcha”</i> .....	60
2.4. <i>Desafíos</i> .....	60
Notas.....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	63
<b>ACRÓNIMOS UTILIZADOS</b> .....	67
<b>ANEXOS</b> .....	69

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad el desarrollo económico de los países sigue presentándose territorialmente concentrado e inequitativo, no siendo posible aprovechar en su totalidad el potencial productivo de los distintos territorios. Por esta razón, la discusión sobre el papel que tienen las localidades en la promoción del desarrollo económico dentro de un contexto de gestión descentralizada, es cada vez más importante en la agenda de temas emergentes para los países de América Latina.

En este sentido, el presente estudio, que forma parte de un conjunto de otros similares realizados en otros países, pretende al abordar la temática planteada, contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad territorial para la promoción económica, contribuir al fortalecimiento de la vinculación entre descentralización y desarrollo económico local y aportar a la reflexión para efectos de política.

Se presenta por tanto el estudio del caso "Rancagua Emprende" una iniciativa de desarrollo económico local (IDEL) desarrollada por el municipio de Rancagua, en la VI Región de Chile. El análisis considera el estudio de la institucionalidad territorial y cómo ésta se abre, asume o lidera una IDEL y cuál es la calidad de las relaciones de cooperación entre el sector público y privado para llevar adelante el Programa Rancagua Emprende.

Para todo ello se revisaron y analizaron los diversos programas derivados de Rancagua Emprende y se utilizaron entrevistas y reuniones de análisis con determinados actores territoriales para reflejar su juicio con relación al papel jugado por el municipio en la promoción del desarrollo y la dinamización de la economía local.

Se destacan los siguientes puntos del análisis del Programa Rancagua Emprende:

- Rancagua Emprende es una iniciativa de desarrollo local, ya que componen este programa una serie de iniciativas locales surgidas en la búsqueda de empleo y promoción de empresas.
- La iniciativa Rancagua Emprende se destaca por el énfasis que pone en los procesos así como en determinados resultados cuantitativos positivos, la identificación de las potencialidades del territorio, la integración de facetas económicas y sociales en actores objetivos y la diversificación productiva en la incubadora de empresas. Los procesos dicen relación con la dinámica económica y social que se genera en busca del desarrollo local y se advierte que éste es uno de los aspectos más interesantes del programa, que puede ser aún mejorado incorporando mecanismos de control y seguimiento.
- Rancagua Emprende tiene áreas de acción vinculadas al fomento, concesiones, gestión inmobiliaria y comunicaciones. Si éstos se analizan en función de los resultados del proceso, se puede inferir que dado el corto tiempo de operación (tres años y medio) logra un relativo éxito en posicionar una visión de la ciudad hacia la comunidad, pero lo más importante, dar un sentido al propio trabajo del municipio, integrando un lema institucional para todas las actividades que emprenda—imagen de marca. Se observa, un esfuerzo de sistematización de información, tanto de su gestión como de elementos relativos a las características económico sociales de la zona, con una fuerte orientación de

reingeniería a sus procesos para mejorar su productividad administrativa, los que están siendo potenciados para dar una mayor fuerza al programa.

- Las acciones de fomento se caracterizan por estrategias ligadas al empleo, apoyo a las microempresas y a la atracción de inversiones.
- La atracción de inversiones es un gran desafío, que tiene un gran potencial de trabajo aprovechando diversos instrumentos de fomento productivo proporcionados por el Estado. Se reconoce un esfuerzo sistemático por llevar adelante un programa innovador en materia comunicacional.
- Las acciones de concesiones se caracterizan por la implementación de un sistema de concesiones municipales y el desarrollo de un marco directriz para tal efecto, que no existía, generando una curva de experiencia que los avala para un mayor dinamismo del sector. Al mismo tiempo, existe un espacio atractivo hacia los inversionistas para introducir ámbitos de acción con redes empresariales, que permitan difundir en forma eficaz y eficiente los proyectos destinados a concesiones.

Por éstas y otras razones se recomiendan como líneas de acción a seguir para mejorar la iniciativa local Rancagua Emprende, revitalizar la estrategia comunicacional, generar alianzas estratégicas y construir mecanismos de cooperación que faciliten la formación de redes entre empresas y otros agentes territoriales y generar entornos innovadores en el territorio, todo ello, en un marco de profundización de la descentralización en Chile.

## I. CARACTERIZACIÓN DEL TERRITORIO

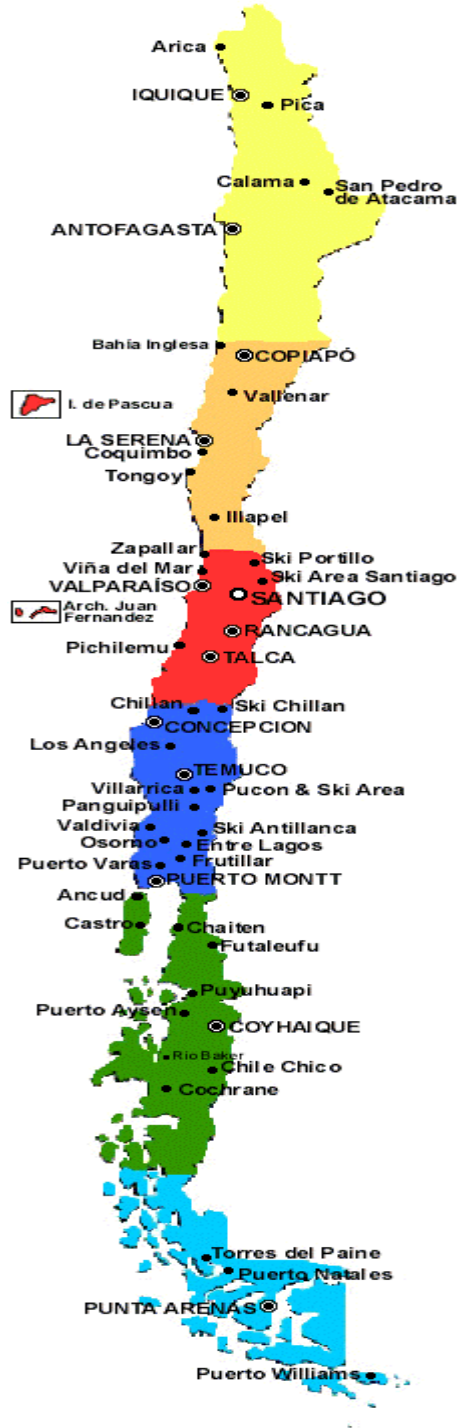
La Sexta Región del Libertador Bernardo O'Higgins, concentra la población tanto en los valles Cachapoal y Tinguiririca como en torno a la Ruta 5 sur, a 1998 cuenta con una población estimada de 768.663 habitantes (INE, 1998). Combina una presencia minera fuerte y tradicional, ya que se explota desde principios de siglo la mina subterránea de cobre de mayor tamaño del mundo, con un sector agrícola en crecimiento, en especial desde la década de los ochenta.

De este modo, junto con la importante producción de cobre orientada al mundo, se desarrollan cultivos que han significado que el grueso del capital social que posee hoy la Región de O'Higgins radique en el agro. “El complejo minero de El Teniente, ha cumplido un papel fundamental en el desarrollo económico y urbano de Rancagua, permitiendo el florecimiento de pequeñas empresas ligadas al sector metalúrgico y metalmecánico, así como diversas firmas de servicios anexas a su funcionamiento. La minería es altamente intensiva en capital, generando 6.430 empleos directos y 25.515 puestos de trabajos indirectos (11% fuerza de trabajo de la región); siendo su aporte a la riqueza en forma directa de US\$889 millones brutos, del cual sólo queda en la zona un 2% en impuestos y otros, más un aporte indirecto por aquellas industrias de la región que le proveen insumos para la producción en conjunto con la demanda derivada indirecta sobre bienes y servicios que realizan sus trabajadores, que suman US\$376 millones brutos adicionales, además de una serie de externalidades positivas que irradia en su entorno cercano.”<sup>1</sup>

La agricultura, a su vez, ha generado sinergias sociales, culturales y económicas que abarcan todo el territorio regional”.<sup>2</sup> En los últimos años, la región ha vivido un proceso exitoso de reconversión agrícola —su vocación principal— desarrollando actividades dinámicas de carácter agroindustrial, ligadas a la fruticultura, horticultura, avicultura y vitivinicultura. Además, en sus centros urbanos, particularmente en la capital regional Rancagua, se observa el auge de los sectores de servicios y comercio.

Por otra parte, el territorio de la región se divide en las provincias de Cachapoal, Colchagua y Cardenal Caro, las que conforman, administrativamente, 33 comunas. La más importante de las comunas es Rancagua, capital regional, que cuenta con una población de 212.977 habitantes a 1998, donde se concentra el 28% de la población regional. Este territorio constituye la unidad de análisis de la IDEL.

### División Político Administrativa de la República de Chile





## **1. La población y el territorio**

El 87% de la población de la Región de O'Higgins se localiza en el sector central del territorio, mientras que el 13% restante se localiza en la Cordillera de la Costa o zona de secano –Provincia Cardenal Caro-. En 1982, el 56% de la población regional lo constituye el sector urbano, mientras que para 1992, año del Censo, la población crece hasta alcanzar el 64% (SERPLAC, 1997 a). Posteriormente, la encuesta de Caracterización Socio Económica Nacional (CASEN) de 1996 muestra que la población urbana aumenta a 65,5% (op.cit., 1996e), lo que indica que en la región existe una clara tendencia de la población a vivir en ciudades y pueblos. Pese a ello, la región mantiene una alta tasa de ruralidad con relación a las tasas de urbanización promedio nacional.

En el caso específico de la unidad territorial de la IDEL, Rancagua, la población es de 187.324 personas, el crecimiento de 1996 respecto a 1992 es del orden del 8%. De éstos, el 96% de la población se encuentra asentada en el área urbana y tan sólo el 4% en el área rural (op.cit, 1997<sup>a</sup> y 1996e)

## **2. Cobertura educacional: metas y desafíos**

La Región de O'Higgins presenta un total de 43.343 personas mayores a 15 años en situación de analfabetismo, es decir, un 8,1% de la población regional, donde el analfabetismo rural representa el 14,2%, mientras que el de áreas urbanas sólo el 4,8% (SERPLAC, 1996a: 8).

Por otra parte, de un total de 329.522 personas entre los 0 y 24 años en la región, un 58,2% (un total de 191.844 personas) asiste a un establecimiento educacional (op.cit.: 5). De ahí que la cobertura educacional sea de 24,5% en la enseñanza prebásica, 98,6% en enseñanza básica, 81,2% en la enseñanza media y sólo 20,2% en la enseñanza superior (op.cit.: 9). Esta cobertura inferior en la educación superior evidencia la carencia de institutos profesionales, centros de formación técnica y, sobretodo de universidades con raigambre en la región, anhelo histórico de la comunidad.

Específicamente en Rancagua, un 3,2% de la población mayor de 15 años presenta una situación de analfabetismo, en tanto el 61,7% de la población entre los 0 y 24 años de edad asiste a un establecimiento educacional (op.cit.: 15,18). La cobertura de educación asciende a un 24,6% en la enseñanza prebásica, a 99,3% en la básica, un 83% en la media y 31,6% en la superior (op.cit.: 20).

De este modo, en la unidad territorial de la IDEL, la cobertura educacional en el nivel superior presenta una participación mayor a la de la región, lo que se explica por la concentración de centros educativos de este nivel y por la cercanía a las instituciones de nivel nacional situadas a 80 kilómetros, en la ciudad de Santiago, por lo que la oferta educativa se diversifica para la población de la unidad territorial, así como de comunas próximas.

## **3. Inversión pública v/s privada en el territorio**

En el período 1992-1997, la inversión pública total que se realiza alcanza a los 267.916 millones de pesos que se distribuyen en 49% en la provincia de Cachapoal, 27% en la de Colchagua y 6% en Cardenal Caro, el 18% restante corresponde a inversión en proyectos de alcance regional. Además, la inversión que se materializa entre 1995 y 1997 duplica la que se realiza entre 1992-1994, y 1995 representa el año con mayor inversión pública regional con 66.232 millones de pesos, de los cuales la unidad territorial de Rancagua concentra el 18% (SERPLAC, 1999b:3-5).

Esta unidad territorial concentró en el período 1992-1997, la mayor inversión absoluta con más de 40 mil millones de pesos, aunque presenta una inversión per cápita de sólo \$215.000 (op.cit.: 8), donde el promedio regional es de \$384.000, lo que evidencia un mayor crecimiento de la población en el territorio en comparación al aumento de la inversión pública (ver anexo 2).

Para el período 1998-2001, la inversión privada regional se estima en el orden de los US\$868 millones, cifra que representa el 1.6% de la inversión nacional del período (Gemines,1997). Esta inversión se desgrega básicamente en las áreas de energía y minería, que reúnen un 88% de la inversión regional, ya que se considera el proyecto de la central hidroeléctrica en el Alto Cachapoal que, por el momento se encuentra detenido.

Por otra parte, la inversión extranjera materializada en la región se caracteriza por una baja significación respecto del nivel nacional, esto se refiere a que en el período 1974-1997 se materializan sólo US\$ 202 millones nominales, equivalentes al 0.8% de la inversión extranjera realizada en el ámbito nacional. Sin embargo, en 1996 se evidencia un *peak* de inversión concentrando un 63% del total del período (ver anexo 3). Esta información deja en claro la necesidad de potenciar la captación de recursos externos, toda vez que se establezca como lineamiento estratégico en pos del desarrollo territorial.

#### 4. Población bajo la línea de pobreza

En la Región de O'Higgins la población bajo la línea de pobreza corresponde a 34% en 1994 (ver cuadro 1), mientras que para 1996 la situación varía positivamente, ya que equivale a 26%. Estos ocho puntos porcentuales se refieren a 50 mil personas que, en el período 1994-1996, cambian de estrato de una población de 437.312 bajo la línea de la pobreza, donde en términos absolutos disminuyen más los pobres no indigentes con un 54%.

Por otra parte, en 1996 Rancagua concentra un 30% de la población regional y presenta una estructura similar a la región en la distribución poblacional por estratos. Esto se enfatiza en que la población bajo la línea de pobreza equivale a 20.4% y, además se concentra en el estrato de pobre no indigente con un 15.8%. Sin lugar a dudas, estos datos permiten focalizar proyectos de inversión social destinados a cada estrato y unidad territorial, en particular.

**Cuadro 1**  
**PERSONAS SEGÚN LÍNEA DE POBREZA EN EL TERRITORIO REGIONAL Y LA UNIDAD TERRITORIAL DE RANCAGUA. REGIÓN DE O'HIGGINS - CHILE.**

Estratos	1994		1996		1996	
	N°	%	N°	%	N°	%
Indigente	66.179	9.3	44.125	6.0	9.249	4.6
Pobre no indigente	176.602	24.8	150.406	20.4	32.114	15.8
No pobre	469.993	65.9	541.058	73.6	161.465	79.6
Total	712.774	100.0	735.589	100.0	202.828	100.0
Región de O'Higgins						Rancagua

Fuente: SERPLAC (1996 g): Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional CASEN 1996, módulo Pobreza. Pp7, 29.

Conviene tener en cuenta que en Rancagua un 16.5% de la población en edad de trabajar se encuentra bajo la línea de pobreza, con 24.500 personas, siendo inferior a la regional de 22.1% (SERPLAC, 1996g: 36). Al asociar esta información con el cuadro anterior se explica que en Rancagua exista un 4%, unas 8.000 personas, que tienen una edad inferior a 15 años y superior a 65 años, los que forman parte del trabajo informal de la ciudad.

## 5. Zona productiva en torno a la unidad territorial de la IDEL

A partir del análisis de las actividades productivas en la Región de O'Higgins, se pueden distinguir tres zonas de desarrollo relativo, donde las de desarrollo intermedio y bajo se asocian en torno a las comunas de San Fernando y Pichilemu, respectivamente (SERPLAC, 1999).

En tanto, la zona de mayor desarrollo relativo, se conforma en torno a Rancagua, que es el objeto de la IDEL y, donde su influencia permite incorporar a comunas como Mostazal, Codegua, Graneros, Machalí, Olivar, Doñihue, Coinco, Coltauco y Requinoa, entre otras.

Esta zona se denomina de mayor desarrollo relativo, ya que concentra las principales actividades productivas de la región, particularmente, aquellas vinculadas a negocios de exportación. Así, se observa que concentra el 63% de población y del empleo y el 57% de las empresas regionales y sólo el 38% de la superficie regional (ver cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**CARACTERIZACIÓN DE RANCAGUA (ZONA DE ALTO DESARROLLO)**  
**REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS-CHILE**

	Población estimada 1998		Empleo 1992		Base empresarial 1997		Superficie	
	Habitantes	% Regional	N° Ocupados	% Regional	N° Empresas	% Regional	Km2	% Regional
Rancagua	212.977	27,71	60.818	27,67	6.333	23,70	259	1,58
Total Zona	481.395	62,63	138.113	62,84	15.189	56,85	6.228	38,11
Total Región	768.663	100,00	219.777	100	26.716	100,00	16.341	100,00

Fuente: Estadísticas de superficie y empleo en SERPLAC Región de O'Higgins-Chile (1997a); población, INE (1998) y base empresarial: SII (1998).

Por su parte el centro de influencia, Rancagua, concentra el 28% de la población y empleo, el 24% de las empresas y sólo el 1,6% de la superficie regional. De este modo, queda en evidencia que tanto la zona de mayor desarrollo relativo como la unidad territorial de Rancagua, presentan características similares en cuanto a concentración de población, empleo y base empresarial, los que se constituye en los recursos disponibles para potenciar el desarrollo territorial.

Lo anterior refuerza la dependencia de la Región de O'Higgins con respecto a la ciudad de Rancagua, como el nodo central principal, lo que se vincula con la estructura de un sistema de centros poblados jerarquizado; es decir, los servicios administrativos, financieros, educativos, de salud, entre otros, se concentran en la capital regional en desmedro de las 32 comunas y 2 capitales provinciales constituidas en el territorio (SERPLAC, 1999a: 23-30).

Cabe señalar que la ciudad de Rancagua concentra el 47% del PGB Regional, seguida muy atrás por las comunas de San Fernando y Machalí con un 7%, respectivamente (Sánchez, et. al, 1996: 107).

La unidad territorial de Rancagua presenta una fuerte concentración de la población en la capital regional (Rancagua) lo que la transforma en un sistema del tipo centro periferia intraregional; de este modo concentra las fuerzas productivas para un desarrollo territorial, en desmedro del resto del sistema regional.

Por último, en el periodo intercensal 1982/1992, Rancagua muestra un crecimiento más moderado, lo que podría indicar que se encuentra en una etapa de equilibrio poblacional, donde los estímulos económicos se difunden hacia áreas periféricas, es decir, en un proceso de integración espacio—regional de la economía. A este aspecto, se

puede asociar el crecimiento tanto de la hortofruticultura como del surgimiento de plantaciones vitícolas en el valle de Colchagua (op.cit.: 31-38).

## 6. Competitividad regional

La globalización de las economías ha provocado importantes impactos territoriales, potenciando y dinamizando algunos lugares del país y a la vez generando procesos de estancamiento en otros. Expresión de ello es el caso de la Región de O'Higgins, la cual muestra una tasa de crecimiento bajo el promedio nacional, siendo una de las tres regiones de menor desempeño relativo en Chile (ver anexo 4).

De este modo, el comportamiento económico regional crece menos que el promedio del país; así en el período 1985-1997 la región creció a una tasa promedio de 4,9% anual mientras que el país lo hizo a tasas del 7,6% anual, lo que denota que a la base productiva existente se debe inyectar un valor agregado que provenga del entorno territorial.

La Región de O'Higgins sufre una pérdida importante de peso relativo en el ámbito nacional, pues baja de 5,9% de participación en el PGB Nacional en 1985 a sólo 4,9% en 1996 (ver anexo 5). En 1997, la actividad económica regional representó un 1.8% del PIB nacional, el más bajo del período 1992-1997. Sin embargo, sufre un incremento de 5.7% al considerar el período 1992-1998, donde se sitúa en el noveno lugar respecto al país (El Mercurio, 1998).

A nivel per cápita, la región presenta un crecimiento en el período 1990-1996 de 4,88% anual, ocupando un noveno lugar a nivel país; mientras que el producto regional per cápita de 1996 alcanza a \$392.904 (sexta posición) en comparación con \$506.418 el promedio del producto nacional per cápita.

### 6.1 ¿Qué explica este menor dinamismo en la región?

Un análisis de los 10 últimos años, muestra que entre 1985-1995 los sectores económicos presentes en la región, tienen un crecimiento, en promedio, menor al que registran esos mismos sectores en el concierto nacional (efecto diferencial), acompañado de un dinamismo muy bajo a nivel país de los sectores en los que se especializa la VI Región (efecto estructural). Por tanto, la Región de O'Higgins dejó de crecer en MM\$ 47.271 en el período 1985-1995, si hubiese crecido a la misma tasa que creció el promedio del país (ver anexo 6).

La región en forma global, ha estado orientada hacia actividades de bajo crecimiento en el ámbito nacional, presentando una menor competitividad sectorial a nivel regional que a nivel país. Esto implicó que la región no alcanzara a duplicar su producción en 11 años, siendo su crecimiento acumulado de solo 73,6%. Eso no quiere decir que en términos absolutos no mejorara en forma importante su situación económica.

La VI Región presenta dos actividades que lideran su economía: sector silvoagropecuario y minería, mostrando una alta participación de la región en la producción total del primer sector—especialización interregional—y una especialización moderada en el segundo. Esta especialización interregional relativa es acompañada de una baja diversificación productiva, lo cual lleva a que sea una zona altamente especializada a nivel nacional. Sin embargo, experimenta uno de los mayores cambios en su estructura económica regional que significa el aumento en la participación del sector Silvoagropecuario y la caída en la incidencia regional del sector Minería (ver anexo 7).

La región transita de una actividad económica cuyo eje es la actividad minera, 35% del PIB regional a mediados de los ochenta, a un territorio productivo donde la actividad agrícola aglomera dicho aporte al PIB en

los años noventa. Además, las actividades del comercio e industria se centran en torno al 10% del PIB en años recientes (ver anexo 8).

En su conjunto la VI Región, muestra en promedio, una estructura regional inicial especializada en actividades de más lento crecimiento, acompañado de menores niveles de competitividad de los diferentes sectores a nivel regional con relación a los niveles de competitividad alcanzados por los mismos sectores a nivel país, reflejándose todo ello en un menor dinamismo relativo.

Este fenómeno de baja competitividad relativa de la región no es nuevo. En los últimos 36 años, la Región creció entre 1960 y 1990 a una tasa anual promedio de 2,44%, a la vez que el país lo hizo a un ritmo de 2,64%. De hecho, la VI Región dejó de crecer entre 1960 y 1990 en 17.011 millones de pesos, si hubiese mantenido el crecimiento que desarrolló Chile en su conjunto (ver anexo 6).

Este resultado global, esconde sí, sectores que en la región presentan elevados niveles de productividad y dinamismo, como son, en la década de los años noventa, comercio con 10,51%, servicios financieros con 9,96% y silvoagropecuario con 9,30%, y construcción en los años ochenta. Muestra de ello es su exitoso proceso de reconversión agrícola—su vocación principal—, modernizando empresas que estaban dedicadas a cultivos tradicionales o sin mayor procesamiento, a desarrollar actividades dinámicas de carácter agroindustrial, ligadas a la fruticultura, horticultura, avicultura y vitivinicultura; en los centros urbanos, en especial en Rancagua, se observa el auge de los sectores de servicios y comercio.

Las actividades económicas que se desarrollan en el territorio exportan parte de su producción. En 1990 las exportaciones de la Región de O'Higgins alcanzan el 11,3% de las exportaciones del país, con envíos que superan los US\$ 960 millones, en tanto, en 1996 sólo representan un 6,2% de las nacionales, con un monto de US\$951 mil millones (ver anexo 9). Por otro lado, en 1997, el 69% de las exportaciones regionales correspondieron al sector minería, el 19% al sector silvoagropecuario y en un 12% al sector industrial (ver anexo 10).

En cuanto a los productos exportados, los principales son los derivados de la minería y la fruta fresca. En la actualidad, la exportación de fruta fresca conlleva el cumplimiento de requisitos fitosanitarios y medioambientales que involucran un aumento en el valor agregado de la misma, lo que permite la competencia con otros productores de nivel nacional e internacional.

Respecto del destino de las exportaciones por bloques o regiones económicas, el principal socio de la Región de O'Higgins se refiere a la Unión Europea (29%), seguido por el Sudeste Asiático (27%), MERCOSUR (18%) y NAFTA (16%) (ver anexo 11). En cuanto a países, en 1997 el principal socio comercial de la región es Estados Unidos seguido de Brasil, República Popular China, Japón, Alemania, Argentina, Italia, y Corea del Sur.

## **7. Microempresas: base empresarial del territorio**

La base empresarial que sostiene el producto regional se conforma en 1997 de aproximadamente 26.726 establecimientos, según datos del SII (ver anexo 12). Existen en la región poco más de 23 mil microempresas que representan el 86% de los establecimientos regionales, más de 3.200 pequeñas empresas que corresponden al 12% y un 0.8% de participación se concentra tanto en empresas de tamaño medio como en empresas grandes, estructura que permanece constante, por lo menos desde 1993 (Ministerio de Economía, 1998:19). Rancagua, concentra el 23% de las empresas regionales, siendo éstas mayoritariamente microempresas.

En cuanto a la concentración de empresas por actividad económica, la mayor se encuentra en el comercio con 36,3%, seguida del sector silvoagropecuario con 22% y el sector servicios con un 7%, donde las microempresas se asocian al 88%, 85% y 90% del sector respectivo, lo que permite estructurar la base empresarial sectorial para conocer sus demandas y generar ofertas adecuadas a su realidad.

## **8. Los ocupados en actividades silvoagropecuarias y servicios comunales**

Desde la perspectiva del empleo, la Región de O'Higgins se caracteriza por una población mayor a 15 años de 549 mil personas, donde la fuerza de trabajo<sup>3</sup> la constituyen los ocupados con un total de 266.588 y los desocupados con 11.983 personas, lo que determina una tasa de desocupación del 4,3%. En tanto, la unidad territorial de Rancagua se define con una población en edad de trabajar o mayor a 15 años de casi 148 mil personas, donde la fuerza de trabajo la constituye el 50% de la misma, con un 48% en ocupados y una tasa de desocupación del 4,8%, superior en cinco décimas porcentuales a la región (ver anexo 13).

Las actividades económicas que dan empleo en la Región de O'Higgins se asocian a las labores de agricultura, caza, silvicultura y pesca (silvoagropecuarias) con un 35% de los ocupados, el 18% en servicios comunales sociales, 16% en el comercio, restaurantes y hoteles, y el 11% en la industria manufacturera (ver anexo 14).

Si se considera la capacitación que reciben los trabajadores, se tiene que la actividad de minería sobresale con una participación de 38% aunque la proporción de ocupados sólo es de 3%, el sector financiero representa el 19,7%, la industria el 16%, en tanto la actividad silvoagropecuaria alcanza el 6%, lo que refleja la utilización de la franquicia SENCE antes que el grado tecnológico de la actividad. Ante esto, queda patente la labor por realizarse en sectores como el silvoagropecuario en cuanto a difusión de la franquicia como implementación de cursos de capacitación.

Se debe considerar que, para que exista un requerimiento en capacitación, la coordinación entre demanda y oferta debe ser recíproca, ya que de otro modo se estará sembrando en terreno pedregoso, en especial con respecto a la estructura curricular de los cursos de capacitación, los que deben tener coherencia con la demanda productiva regional, situación que en la Región de O'Higgins resulta insatisfactoria según el estudio del Sistema de Innovación Productiva (Ministerio de Economía, 1998).

Además, los ocupados se califican en 36% como trabajador no calificado, 15% en operarios y artesanos en mecánica y otros oficios, un 12,7% en trabajadores de servicios y vendedores, y sólo un 4,9% como técnicos y profesionales de nivel medio (SERPLAC, 1996d: 13). Esta cualificación de la población ocupada se vincula con un ingreso promedio imponible inferior al nacional; así, en 1997, la región ocupó el décimo lugar con un ingreso imponible de \$210.175, inferior en \$40.000 al ingreso promedio nacional de cotizantes en las A.F.P. (Superintendencia de AFP, 1998).

Sin embargo, en la unidad territorial de la IDEL, las ramas de actividad económica que emplean a la población se ligan con el comercio, restaurantes y hoteles con 24%, los servicios comunales sociales con 23%, en industria manufacturera con 11,7%; valores relativos en torno al 10% en actividades de minería, silvoagropecuario y construcción (ver anexo 15). De este modo, queda en evidencia que la ciudad de Rancagua concentra las actividades de servicios debido a su condición de capital regional en un sistema jerarquizado de centros poblados.

Además, se constata que la cualificación de los ocupados en estas actividades en Rancagua, se concentra con el 40% para trabajadores en servicios y vendedores, al mismo tiempo de operarios en mecánica y

otros oficios, ya que comparten un 20% de personas ocupadas respectivamente, 11.6% en operario de maquinarias y vehículos pesados, un 10% como técnico o profesional de nivel medio y un 7% cae en la categoría de profesionales, científicos e intelectuales (SERPLAC, op.cit.: 33).

De este modo, los ocupados de la unidad territorial del IDEL no sólo se concentran en las actividades de servicios sociales y comercio propias de la jerarquía de ciudad regional sino que además, la cualificación de estos ocupados denota una variación relativa respecto a la región, en especial la disminución de los operarios en mecánica y el aumento de profesionales de nivel medio.

## 9. Actores territoriales: ¿quiénes son y grado de conectividad?

Para potenciar el desarrollo territorial se requiere de recursos intangibles y de una institucionalidad asociada que permita este impulso virtuoso, lo que se denomina el ámbito mesoeconómico.

En función de estos niveles de acción de la economía, se estructura el siguiente apartado, ya que tiene por objetivo identificar y clasificar los actores territoriales en públicos, privados, educacionales y municipales para conocer la estructura de la oferta territorial de la Región de O'Higgins y de la unidad territorial de la IDEL.<sup>4</sup>

### 9.1 Area de Fomento productivo entre los actores públicos

El índice de conectividad,<sup>5</sup> es decir el grado de articulación y relaciones que caracteriza a estos actores es de 6.45%, el más alto con relación al total de los actores, lo que indica una densidad en las redes de comunicación dentro del sector público (ver anexo 16).

Las instituciones que presentan una mayor articulación entre sí son SERCOTEC, CORFO y la SEREMI de Economía, lo que se asocia con la misión de fomento e innovación productiva de éstas a través de instrumentos económicos como los PROFO para la pequeña y mediana empresa. No obstante las instituciones ligadas a la actividad silvoagropecuaria (INIA, SAG, CONAF, INDAP) presentan una preocupante baja conectividad o nivel de relaciones, éstas se deben constituir en el eje institucional debido a la preeminencia de la actividad regional. La conectividad con otros actores es baja, entre 6% y 17% de los contactos, a pesar de esto se debe destacar la fuerte relación de PROCHILE, INIA y Obras Públicas con los privados; la SEREMI de Economía y Educación, COREMA y SENCE con los actores educacionales; y, la Gobernación de Cachapoal y SERPLAC con los actores municipales.

Sin lugar a dudas, éstos son los actores públicos más relevantes en el territorio de O'Higgins; de allí que es importante incorporarlos en cualquier estrategia de promoción de la región, así como en las políticas de desarrollo local que se impulsen.

### 9.2. Actores del tejido educacional

Los actores educacionales se destacan con un índice de conectividad de 4%, lo que indica la presencia de un tejido educacional importante, a pesar de la carencia de una universidad regional.

Es así como este tejido lo forman centros educativos locales como INACAP, EDUCARES, Instituto AIEP y sedes de universidades estatales como Federico Santa María, Católica, Chile, U.M.C.E., entre otras sedes de instituciones nacionales. El estudio del Ministerio de Economía detecta la carencia de una capacidad instalada propia de investigación y desarrollo, que pueda generar una masa crítica de conocimiento, innovación y transferencia tecnológica.

Los actores educacionales tienen un porcentaje de contactos con ellos mismos de 19%, mientras que con el sector público es del orden de 49% y con el privado de 24% del total de relaciones establecidas. Entre las instituciones educacionales con mejor articulación con los actores públicos, destaca la UMCE, Universidad de Chile y Educare (esta última cerró sus puertas en Rancagua en 1998).

### *9.3. La integración territorial de los actores privados*

Los actores privados presentan una escasa relación con otros actores territoriales (2.7% de índice de conectividad), donde destacan las empresas de COPEVAL y AGROSUPER; la primera opera en la región como agente intermediador de CORFO para los pequeños y medianos empresarios, mientras que la segunda, tiene una importante labor con los actores educacionales a través de los cuales permite una integración y difusión de los procesos productivos de la empresa. Esto refleja, en cierta medida, la carencia de organizaciones empresariales representativas, sin embargo se destaca la relación entre privados que concentra el 54% de sus contactos.

Los privados que se asocian a una fuerte articulación entre sí, se estructuran en torno a los proveedores de las mismas empresas. Las relaciones de los privados con los públicos sólo alcanzan el 26% de sus contactos, donde destacan las conexiones de INVERTEC y Consorcio Viveros Chile; con los actores educacionales destaca la conexión de empresas como Malloa, Nestlé y AGROSUPER; por último, con los actores municipales se asocian las empresas de Embotelladora Andina y AGROSUPER, las que se acercan al ciudadano a través de apoyo en espectáculos municipales, entre otros.

### *9.4. La tarea de los actores municipales en el marco del desarrollo local*

La participación de los actores municipales en la articulación de la oferta territorial es relativamente baja, sólo concentra el 2.2%, aunque sobresalen las comunas de Rancagua y Pichilemu (capital de la provincia de Cardenal Caro en el secano costero) con un índice de 6 y 5 respectivamente.

La unidad territorial de la IDEL, Rancagua, se precisa con un índice de 6, el que se constituye en el índice de articulación mayor entre los actores municipales. Sin embargo, éste se puede comparar con los que presentan el resto de los actores territoriales, donde se asimila a las universidades EDUCARES y Federico Santa María en los actores educacionales, y a la COREMA y SERPLAC en los entes públicos. De este modo, la unidad territorial de la IDEL, se involucra en una posición inferior a la jerarquía media lo que indica que la articulación del municipio de Rancagua tiende a ser de carácter deficiente con los actores territoriales de tipo público, privado, educacional y otras municipalidades.

En consideración a la relación entre las mismas municipalidades, se denota una conexión de 13% de relaciones entre ellos, siendo débil la de Rancagua con otros actores similares; esto, indica una carencia de estrategias de asociación de territorios como los comunales sobre la base de una administración municipal o acciones conjuntas. Del mismo modo, la conexión de los actores municipales con los entes públicos se torna significativa (74%), donde la unidad territorial de Rancagua se vincula a un 67% de las relaciones establecidas. Esto se explica por el hecho que municipios que se benefician de Programas Interministeriales como el PRODECOP Secano del Banco Mundial presenten un 100% de conexión o relación, además de los que depende unívocamente del nivel público central tanto nacional como regional.

En tanto, la conexión de los entes municipales con actores privados (11% de las relaciones) se denota en una menor participación, en especial cuando se refiere a los actores educacionales que carecen de notoriedad (3%). La unidad territorial de Rancagua alcanza una articulación de 17% del total de contactos establecidos, tanto con los privados como con los entes educacionales, superior a la media de la muestra de



municipalidades, lo que indica que es un ente municipal que se trata de integrar al entorno territorial a través de la articulación con estos actores presentes en el territorio. Cabe destacar que el municipio de Rancagua ha realizado un esfuerzo consciente por establecer conexiones con otros actores, como por ejemplo, es una de las pocas zonas con plano regulador intercomunal—apoyado por SERVIU VI Región—, la asociación con un municipio aledaño para la construcción de un relleno sanitario, un convenio para explotación de áridos en el río Cachapoal, y algunas actividades de formación a través del capítulo regional de la Asociación Chilena de Municipalidades.

De este modo, se pueden identificar en el entorno territorial varios actores, ya sea de tipo público, municipal, privado y educacional, entre otros que se encuentran. Se denota una mayor conexión entre actores del mismo tipo, lo que dificulta las relaciones horizontales con los demás entes territoriales que pueden generar vacíos de información y de oportunidades en el fomento del desarrollo productivo. Además de una menor conexión entre instituciones o entes del sector privado con el público, carencias en relación con la articulación entre privados y entre municipios; de organizaciones empresariales significativas, entre otras.

## 10. Conclusiones

La Región de O'Higgins y la comuna de Rancagua presentan una serie de aspectos relevantes que las caracterizan y que, sirven de base para el análisis de los proyectos vinculados al Programa Rancagua Emprende.

La zona presenta una disminución de la pobreza e indigencia; inversión pública orientada fuertemente a la infraestructura vial y disminución de las carencias y necesidades básicas; baja inversión privada con relación al resto del país. La proximidad a la región metropolitana, genera oportunidades y amenazas, operando a la fecha, sólo como aspiradora de la masa crítica regional, y tornando a la región en un corredor de Santiago.

Es una región predominantemente agrícola, en la cual se ha desarrollado un sector agroindustrial muy dinámico. La clave para el crecimiento del sector agrícola se basa en la modernización de empresas que estaban dedicadas a cultivos tradicionales o sin mayor procesamiento, a otras con valor agregado de sus productos mediante la introducción de tecnología de punta a los procesos productivos.<sup>6</sup> El tejido productivo se compone de microempresas, con una base empresarial del orden de 86%. Sin embargo, nuestra región presenta una situación estratégica compleja, ya que tanto su especialización regional como sus niveles de competitividad sectorial regional requieren de esfuerzos importantes en mejorar su productividad, en especial, de los sectores rezagados que anulan completamente los excelentes resultados de sectores con altos niveles de competitividad como son los sectores silvoagropecuarios, comercio y servicios financieros, llevando a la región en su conjunto a un resultado global negativo.

Es una zona con centros científicos tecnológicos débiles en cuanto a su integración al aparato productivo regional, lo que dificulta la difusión del apoyo a la innovación tecnológica – aún cuando se reconoce el gran avance en la instalación de instituciones de alto prestigio académico en la región como INACAP, Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, programas especiales de la Universidad de Los Lagos y otros institutos como AIEP. Sin embargo, las carreras ofrecidas por los centros de educación superior difieren en contenido con las demandas del aparato productivo regional. Esta situación se agudiza por una escasez de oferta de consultorías y asesorías técnicas en la zona.<sup>7</sup>

La articulación entre el sector público y privado se denota como bajo, aunque al interior del sector público existe una mayor conectividad o grado de relaciones formales. Asimismo, las relaciones entre el sector

público central y el municipio de Rancagua denotan falta de coordinación en las labores de fomento productivo, duplicando esfuerzos y recursos en la solución de las demandas de los actores locales. La municipalidad de Rancagua tiene mejores y mayores nexos que otras municipalidades, con el sector privado y educacional; a pesar de esto y en consideración con el resto de los actores, la articulación de la unidad territorial de la IDEL se califica con carácter deficitario en función a la jerarquización de los índices de conectividad o articulación entre actores.

La asociatividad entre privados se expresa en la carencia de organizaciones empresariales representativas, lo que debilita la red de actores privados y dificulta su nexo con el municipio y los actores públicos.

De este modo, la unidad territorial de Rancagua presenta ciertos aspectos de gran utilidad al momento de pensar o poner en práctica algún tipo de iniciativa de desarrollo local. Estos aspectos se asocian con la concentración de población, centros de educación, disminución de la población bajo la línea de la pobreza, actividades de servicios y comercio, y microempresas como base empresarial, siendo uno de los obstáculos a superar la articulación deficitaria con los actores territoriales.

## II. RANCAGUA EMPRENDE: DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

### 1. Primer escenario de origen de la iniciativa: Desafíos, obstáculos y oportunidades

Para un análisis de fondo, iremos desarrollando, lo que se buscaba con un programa de esta naturaleza, los desafíos y obstáculos que significó y las oportunidades que se aprovecharon, en el marco de Descentralización que ha tenido Chile.

#### 1.1. Desafíos

**“En búsqueda de una Identidad Colectiva”:** Se buscó generar un sentimiento de identidad colectiva, que superará una visión pesimista de la zona, de tal forma de mostrar que Rancagua podía concretar iniciativas de desarrollo económico local, para generar una estrategia de autodesarrollo, de manera de disminuir las limitaciones presupuestarias y legales del sector público central.

**“La necesidad crea el órgano: fomentar el desarrollo propio”:** Entre 1990 y 1995, la actividad económica de la región disminuye, mientras que la inversión privada se concentra sólo en las áreas de vivienda y servicios, siendo muy baja la creación de empleos ligados a la actividad productiva.<sup>8</sup> Además, durante ese período se disminuye el aporte del Fondo Común Municipal, y posteriormente a la comuna de Rancagua, se le otorga un lugar secundario en la priorización de proyectos del Gobierno Regional (Valenzuela, 1996:7).

Es así como la carencia de este apoyo económico del poder central lleva a la búsqueda de otras fuentes de recursos—concesiones—municipales que puedan generar con creatividad y optimismo un impacto local en materia de proyectos para el desarrollo integral del territorio.

**Calidad y posibilidad de empleo:** El diagnóstico que realiza el municipio sobre las falencias y problemas sin resolver, lleva a identificar una calidad del empleo deficitaria. Esto se debe a que en la región hay dos fuentes y niveles de empleo, en primer lugar, una fuerte demanda de tecnología de vanguardia ligada a la gran minería “El Teniente”, lo que genera empleo para técnicos y profesionales de alta calificación y rentas, y en segundo lugar, una demanda que se liga al comercio y área de servicios comunitarios y sociales, de menor calificación y sueldos.<sup>9</sup>

El sector agroindustrial es el mayor demandante ocupacional de la zona: 33,9% del empleo regional. Sin embargo, por la característica de sus procesos productivos—muchos con aplicación de tecnología de punta—no han logrado elevar, en promedio, la calidad del tipo de trabajo y vida de sus trabajadores.

Los diagnósticos que realizó el municipio,<sup>10</sup> fueron resultado de la aplicación de los Cabildos Participativos que se desarrollan a partir de Marzo 1993. A través de este mecanismo, la comunidad demanda:

- Pavimentación de las calles.
- Creación de plazas en el Sector Poniente.
- Solución habitacional y de alcantarillado para 8 campamentos.
- Problemas en los consultorios de salud.

El aporte obtenido del diagnóstico demostró que se debían solucionar problemas en áreas temáticas como: integración social, disminución de la pobreza, solución concreta a las necesidades básicas (agua potable, luz, pavimentación), inversiones en infraestructura e iniciativas sociales y culturales.

Ya en estos años, nacería el concepto de que el municipio no administraba pobreza, sino tenía que gatillar desarrollo local con una estructura organizacional más elaborada. De este modo, la participación se vincula a objetivos de acercamiento entre las decisiones del poder político de la comuna con las prioridades de la gente, que permitan dar soluciones concretas según la realidad territorial.

## 1.2. Obstáculos

### 1.2.1. Municipio:

*Administración local:* Uno de los primeros obstáculos a superar fue el cambio de escenario político que permite la introducción de nuevas formas de administración municipal. Luego de la vuelta a la democracia y las posteriores elecciones municipales (1992), la administración local viviría una nueva forma de legitimar a sus autoridades y de implementar el proceso de toma de decisiones, lo que genera una serie de expectativas de cambios en el ámbito de equipos de apoyo, funcionarios, tareas y competencias. Obviamente, se generan incertidumbres y temores frente al cambio entre los funcionarios que trabajaban en el municipio desde el régimen militar, lo cual fue manejado por el edil Esteban Valenzuela, quien logra tener una política de puertas abiertas hacia los funcionarios, realizando sólo los cambios necesarios, donde el debate y el consenso permitieron mejorar el clima laboral ganándose la confianza de la gente.

En este escenario, es importante considerar que las fuerzas conservadoras, históricas y culturales de cada ambiente organizacional y laboral, de la cual no escapa un municipio, tienen un fuerte poder en su interior que limitan y/o impiden una gestión modernizadora, pero son parte íntegra de un proceso que tuvo que apostar al cambio.

Dentro de los desafíos administrativos que se intentan superar, se encuentra la carencia de una base de datos comunal, donde se debe trabajar no sólo en la actualización, sino también en la organización de la información, crear un nuevo clima laboral, donde la actitud y disposición de la gente sean positivas y afables; y finalmente, que la gestión del sistema municipal deje de ser percibido como rutinario y lento.

*Romper con la estática:* Dentro de las barreras administrativas que había que superar para el logro del cambio de visión hacia un municipio comprometido con el fomento del desarrollo comunal, se encuentra la burocracia interna, que afectaría la participación y el compromiso de los empresarios. Esta burocracia dentro del municipio, se refiere al apego y respeto de las normas de manera excesiva.<sup>11</sup> El impacto de esta burocracia sobre inversionistas potenciales, se traducía en relaciones frágiles con el empresariado, que impedían o retardaban, innecesariamente, la concreción de proyectos, en especial de tipo inmobiliario.

De este modo, la iniciativa pretende generar un sentimiento más agresivo y competitivo de mercados, incorporar el concepto de planificación estratégica y considerar el beneficio de las redes de coordinación con aliados estratégicos, fomentando el *lobby*, ya que así se pueden gerenciar proyectos de alto interés colectivo, realizados por privados.

*Falta de Evaluación:* En el plano administrativo se constatan carencias de coordinación, lo que se asocia con una pérdida de esfuerzos y duplicidad de funciones, además de una falta de evaluación y control de resultados de las iniciativas implementadas. Por estas razones, se mejora la evaluación de los proyectos, con el uso de

indicadores, datos estadísticos, entre otros, gracias a un positivo y eficiente trabajo realizado por la Secretaría Comunal de Planificación, SECPLAC.

Gran parte de estos elementos detectados, de acuerdo con las entrevistas de los actores territoriales, aún persisten en el tiempo.

### 1.2.2. Ciudadanía

*Cambio Cultural:* La identidad que tiene su manifestación en la movilización de voluntades y participación de la gente, se considera como objetivo principal en el cambio de visión de una ciudadanía acostumbrada sólo a recibir. Por tanto, el cambio se debía traducir en el paso de una municipalidad que sólo era capaz de solucionar los problemas de prestación de servicios como educación, salud y otros de índole comunitaria, a un municipio comprometido con el desarrollo local.

De este modo, la visión que el sector público “lo debe hacer todo” se intentará dejar atrás a cambio de un paradigma donde “el municipio pueda participar junto con los actores territoriales”, enmarcados en la regulación de la legislación vigente, articulando los intereses privados en aras del beneficio para la comunidad.

Para poder partir con el proyecto, se debía lograr una articulación con el sector empresarial, el cual es débil en su organización gremial. La concreción del programa, se justificaba por la falta de visión para generar negocios y en la superación de la baja competitividad regional. Por tanto, la coordinación y agrupamiento del empresariado permitiría aunar los esfuerzos y establecer un escenario de competencia transparente y de mayor agresividad.

Se detecta como otra carencia en el ámbito cultural tanto de la ciudadanía como del municipio, la falta de iniciativas para abordar desafíos y proyectos de envergadura, más globalizantes (cobertura, capitales, empleos, lazos comerciales), y no sólo concentrarse en un nivel más atomizado; lo que se asocia con una baja disciplina y actitud para asumir desafíos y tareas.

### 1.2.3. Territorio

*Cercanía a Santiago:* La ciudad de Rancagua se ha visto anulada por las ventajas competitivas de la capital Santiago—distante a sólo 80 kilómetros—, frente a la decisión de parte de los empresarios de dónde invertir e instalar sus plantas industriales para abordar el mercado de la macrozona central: Área Metropolitana, región de Valparaíso y de O’Higgins, acompañado incluso de una casi inexistente inversión extranjera. Esta desventaja se traduce en un desconocimiento de las potencialidades de la comuna: nichos de mercado, infraestructura vial y servicios, mejor calidad de vida, potenciando aún más, un sentimiento cultural derrotista que se traducía en un dicho popular que “Santiago es Chile”.

La ciudad de Rancagua, como un lugar con ventajas comparativas para la inversión, carecía de marketing, lo que la hacía desconocida en el ámbito nacional, latinoamericano y mundial.

*Carencia de focos tecnológicos:* El territorio de Rancagua carecía de universidades que permitieran una capacitación profesional, extensión cultural e innovación tecnológica.<sup>12</sup> A raíz de esto, una de las primeras medidas del municipio fue convencer a la Universidad Técnica Federico Santa María, de larga tradición y prestigio en la formación de ingenieros en Chile, instalar una sede en Rancagua. Expresado en palabras del alcalde de la época, “existía un convencimiento en la necesidad de crear una universidad regional, porque según la teoría del desarrollo es clave acompañar el crecimiento económico con la educación, de manera de generar tradición de estudios y un aporte de mejoramiento tecnológico a los procesos productivos”.<sup>13</sup>

Estos serán los tres principales obstáculos que deberá enfrentar la gestión alcaldía para llevar adelante sus planes de modernización, y que son corroborados por las encuestas de opinión aplicadas en Rancagua a través de los permisos de circulación. Por ello, los énfasis comunicacionales y de gestión que tratará de colocar el alcalde en la agenda municipal serán los relacionados con la calidad de vida de la comunidad, la seguridad ciudadana, la relación con los empresarios, el fomento y atracción de la inversión productiva privada, y de la calidad del empleo, independientemente si éstos se lograron o no.

En teoría, los resultados que se obtendrían de esta gestión serían una consciente y creciente identidad local, un sentimiento de que "lo que estamos haciendo es para nosotros y sentirse pioneros en una iniciativa que marca los pasos hacia una descentralización factible".

### *1.3. Oportunidades*

“Rancagua Emprende” parte sólo como una estrategia de *Citimarketing*, de vender la ciudad a potenciales inversionistas, en especial los radicados en la ciudad de Santiago. Su centro de operaciones radicará en el Departamento de Relaciones Públicas del Municipio, pero el programa funcionará por cuenta propia, con asesores comunicacionales y de gestión contratados a honorarios, que no pertenecen a la planta administrativa, con dependencia directa del Alcalde.

Esto, sin duda, colaboraría en la flexibilidad del accionar de Rancagua Emprende, pues no sólo asumen tareas comunicacionales, sino que también comienzan a cumplir funciones de coordinación interna, en especial para llevar adelante varias concesiones municipales relacionadas con la gestión inmobiliaria y urbana.

La estrategia comunicacional que se despliega por el Municipio, determina que el lema Rancagua Emprende termine involucrando no sólo las gestiones del programa sino las del municipio entero.

## **2. Evolución de Rancagua Emprende: De lema institucional a programa concreto**

### *2.1. ¿Cómo surge la iniciativa?*

El programa Rancagua Emprende se origina en una primera etapa, 1996, como una estrategia comunicacional de atracción de inversiones, evolucionando en un segundo período como un ente especializado dentro del municipio para el fomento del desarrollo económico local, aprovechando los espacios que se abren en el marco del proceso de descentralización del país.

Sin embargo, su origen conceptual se fundamenta en las distintas iniciativas y obras no tradicionales que se llevan a cabo entre 1992 y 1995 por algunas unidades dentro del municipio, y que innovan en el servicio que venían aplicando a la fecha.

Es así como las primeras bases datan de 1992 con la creación de la Casa Municipal del Pequeño Empresario en la Unidad de Desarrollo Comunitario, con la función de coordinar diferentes iniciativas de las ONG relativas a programas de apoyo a las microempresas, donde la gestión productiva se vincula tanto con la articulación de redes como con el desarrollo de alianzas empresariales.

La Fundación Friedrich Ebert (Valenzuela, 1996:10), en conjunto con SERCAL, realizan una serie de programas de capacitación con el municipio de Rancagua, donde los talleres se vinculan a distintas materias con la visión de planificación estratégica en la administración municipal, es decir, la acción por sobre el discurso político. Este enfoque, que recoge la experiencia europea de gestión local, muestra al municipio como un ente activo en el papel de fomento productivo en el ámbito de inversión como en la generación de empleo

local, además lo relaciona con el sector empresarial, de manera de generar una red de apoyo y coordinación; finalmente coloca en la agenda pública local los conceptos de competitividad, eficiencia y rentabilidad, clásicamente ligados al ámbito empresarial y acordes al proceso de profundización de la descentralización que impulsa el país. La metodología que se emplea para desarrollar esta visión alemana de "Planificación de Proyectos por Objetivos" o ZOPP,<sup>14</sup> donde el aporte de los talleres crea la base para un posterior desarrollo comunal. Ya en 1993 se usó esta metodología con la finalidad de determinar el presupuesto y la orientación del desarrollo comunal.

Una de las primeras acciones fue constituir una articulación municipio—empresarios creándose una Junta de Adelanto de Rancagua que incorporó fundamentalmente empresarios ligados a la gestión inmobiliaria.<sup>15</sup> Esta Junta se visualizó desde la perspectiva de negocios, donde lo interesante radicó en convencer al sector privado inmobiliario para que participara en proyectos de concesiones municipales con alto impacto urbano y económicamente rentables, de manera que la municipalidad sólo utilizará sus escasos recursos financieros en solucionar necesidades básicas insatisfechas de la población, entre otras labores – en esta labor de concesiones municipales al sector privado fue pionera la municipalidad de Las Condes y Santiago.

Posteriormente, en 1993, gracias a la cooperación de la Fundación Ford, se conforma una Corporación de Desarrollo de derecho privado sin fines de lucro, la que se inspira en modelos americanos. La Corporación perseguía tanto el fomento de la articulación como la generación de redes de negocios en función del desarrollo. La vida útil de esta Corporación sólo alcanza los dos años ya que no se dieron las condiciones de diálogo entre la comunidad, junta de vecinos y los empresarios. La causa del fracaso de este primer intento de fomento al desarrollo, se asocia con la carencia de organizaciones empresariales fuertes y liderazgos consolidados que impulsen dicha iniciativa, así como un interés específico que los aglutinara; tal como sucedió por ejemplo con la Corporación de Santiago y Huechuraba, en la cual los empresarios inmobiliarios sustentaron el trabajo corporativo en conjunto con el liderazgo y legitimidad que le impuso la gestión alcaldía.

La SECPLAC comienza a tener un papel clave en desarrollar nuevos proyectos dentro del municipio, donde se destaca la alta preparación técnica de su equipo. Se elaboran seis seccionales en el plano de Rancagua, para dinamizar y facilitar las inversiones privadas, tales como la instalación del hipermercado independencia que genera un nuevo polo comercial en el sector oriente de la ciudad; dos nuevos miniparques industriales—aún en desarrollo—; establecimiento y aplicación del subsidio de renovación urbana en el sector céntrico; y junto con la Dirección de Obras, impulsar un fuerte plan de concesiones municipales, emulando la línea establecida por el municipio de Las Condes en Santiago.

## 2.2. La iniciativa como estrategia comunicacional

En 1993 se intenta posicionar la idea de Rancagua como una ciudad viva, en la cual sus habitantes participen con una función proactiva en el mejoramiento de su calidad de vida, iniciativa que se enmarca en la celebración de los 250 años de la ciudad. En 1994 se introduce un concepto comunicacional complementario de ciudad viva y amable. En Octubre de 1995, se aplicaron encuestas a la ciudadanía con el objeto de definir áreas prioritarias de gestión municipal. Estas encuestas se vinculan con la población que obtiene el permiso de circulación vehicular en la comuna, además de desarrollar algunas reuniones tipo *focus group* donde se destacaron la delincuencia, calidad del empleo y educación como problemas prioritarios para la comunidad.

Junto con ello, entre 1995 y 1996 el municipio realizó un eficiente *benchmarking*, de tal forma de ir realizando un aprendizaje de otras experiencias municipales tales como la Corporación de Desarrollo de

Santiago en el área inmobiliaria; Santiago Innova e Incubadora de La Cisterna, en materia de fomento productivo.

Como resultado de este conjunto de acciones, se prioriza para 1996 el último año de mandato edilicio de Don Esteban Valenzuela, el objetivo de mejorar la calidad del empleo y atraer inversiones externas, donde éstas requieren un ambiente favorable a la capacidad emprendedora y a la esfera de los negocios. Por esta razón, se comienza a planificar desde la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAC) de la Municipalidad –entidad que cumplió un papel vital en este proceso- un programa de comunicaciones, que intentará cambiar la visión de la ciudad en sí misma y fomentar la capacidad emprendedora de su gente, para lo cual se contrata a honorarios un equipo de consultores que dependen directamente del Alcalde. Es así como a inicios de 1996, se reúne al Concejo Comunal y a diferentes líderes de la ciudad, públicos y privados, en un taller comunicacional donde surge un nuevo lema para Rancagua, el cual se transformará en la idea—fuerza llamada Rancagua Emprende.

“Este título llegó hecho. Lo que me tocó hacer fue el diseño de imagen, uso, entre otras funciones. Pegaba muy bien, porque ilustraba el buen momento comunal, ya que recogía una trayectoria de innovaciones, un alcalde con espíritu joven y se generó un clima ganador y desafiante. Rancagua Emprende convocaba”.<sup>16</sup>

De esta manera, el lema o idea fuerza Rancagua Emprende se inicia como una estrategia comunicacional o *citimarketing* que busca posicionar a la capital de la Sexta Región, Rancagua, en su entorno objetivo de Santiago como eje de la macrozona central, así como mejorar la autoestima colectiva de la ciudad.

Para ello, a mediados de 1996 se realizó una exposición en el Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Santiago, que mostró a las empresas más importantes de la zona, donde el fin último consistió en destacar las bondades de la ciudad para atraer inversionistas que potenciaran el crecimiento de la ciudad y mejoraran la calidad del empleo. A esta exposición se sumó la realización de un seminario, en la misma universidad, a la que se invitaron personeros del ámbito empresarial, gubernamental y académico.

Para fines de 1996 se realizaron conversaciones con industriales y gremios empresariales con la finalidad de instalar sus industrias en Rancagua, donde se disponía de una infraestructura de servicios apta a los requerimientos.<sup>17</sup> Sin embargo, esta iniciativa no se llega a concretar en dicho período.

### 2.3 Obras que impulsan la iniciativa Rancagua emprende

Este enfoque comunicacional se vio reforzado por los efectos visuales de las obras modernizadoras e innovadoras que había emprendido durante su gestión el alcalde.<sup>18</sup>

Dentro de éstas, se destaca la concesión del rodoviario, pues muestra claramente el liderazgo y capacidad de negociación del edil como articulador de sectores, perfilándolo como un gestor moderno y realizador, legitimándolo como un actor válido frente al sector privado y la comunidad local en general. Esto permite al alcalde Sr. Esteban Valenzuela, convocar al sector privado en una gesta comunicacional y de promoción de la zona que se realizará a mediados de 1996 y que se denominará Rancagua Emprende.

Las obras no forman parte del programa Rancagua Emprende, sino que la preceden y se enmarcan en el área de concesiones municipales.

- *El paseo peatonal* en la principal calle comercial de la ciudad, para lo cual se concesionaron las paletas publicitarias y Kioscos por un período que varió entre cuatro y trece años. Estas concesiones involucran la construcción y el mobiliario urbano de la iluminación, baldosas, jardineras y obras menores, de un total invertido en la obra de MMUS\$1.5.



- *El terminal rodoviario y centro comercial en el sector del mercado de la ciudad:* Esta es la obra más importante de la gestión alcaldía. En ella se visualizó la potencialidad de un municipio gestor y articulador del desarrollo local urbano, pues implicó negociar con diversos sectores que debían ser trasladados de ubicación física y que serían afectados por la medida, como era la existencia de una feria de chacareros que funcionaba en precarias condiciones, buses rurales y taxis colectivos que estacionaban sin un orden establecido; ambos elementos hacían del área un lugar, poco amigable, inseguro y provocador de focos de congestión del tránsito. El municipio logra transformar un tema conflictivo en un proyecto de oportunidades para los actores involucrados; atrayendo inversionistas privados que permitieran concretar un proyecto que había fracasado en dos oportunidades anteriores. Este esfuerzo, redundó en tres ferias nuevas, de las cuales sólo una fue exitosa.

El proyecto no sólo contempla un terminal de buses, sino que además incorpora un concepto moderno de gestión integral de servicios: un centro comercial que incluye supermercado, tiendas, comida rápida, servicio de combustibles y estacionamientos aledaños, convirtiendo esta obra en un punto de entrada y de nexos para una población rural flotante de 46.000 personas.

Para llevar adelante el proyecto, la municipalidad entrega en concesión la construcción de la obra a una empresa local de gestión inmobiliaria—precursora de la idea y quien presenta la iniciativa al municipio—quien se encarga de la gestión y arriendo de los locales por un período de treinta años, cancelándose en forma anticipada al concesionario. Esta obra significó una inversión privada de tres millones de dólares, generando ingresos para el Municipio por concepto de patentes comerciales, con un éxito comercial que perdura hasta la actualidad.

*Estacionamiento en el Rodoviario:* Este proyecto logró su concreción luego de nueve meses de negociación. Consiste en la concesión por quince años de toda un área de parquímetros en el sector centro—poniente a cambio de la remodelación completa del área: adoquines, arborización bolsones para los parquímetros para evitar congestión, mobiliario urbano, con una inversión total de MM\$600.

### **3. Descripción de la iniciativa “Rancagua Emprende”**

En 1997, junto con el cambio de dirección edilicia y de los asesores comunicacionales, se suma una labor de reingeniería interna, de tal manera de ordenar las nuevas funciones modernizadoras e innovadoras generadas al interior del municipio, producto del fuerte crecimiento en obras y proyectos, principalmente de concesiones y gestión inmobiliaria. Este proceso de ordenamiento, que se ve como natural en el tiempo, no fue fácil, pues significó para el equipo edilicio romper las resistencias del municipio, tanto en las unidades a las que se les quitaba esas funciones como de las reticencias propias del manejo de poder propios de toda organización comunitaria. Con el tiempo, Estas obras comenzaron a ser percibidas por la comunidad como las obras de Rancagua Emprende.

De esta forma, el programa comunicacional inicial y la readecuación institucional como Unidad, logran su mayor éxito, que en la práctica y con el tiempo, todas las acciones que a futuro emprenda el municipio de Rancagua se asocian con el lema “Rancagua Emprende”, creando una imagen institucional que perdura hasta la fecha; provocando con ello, un cambio cualitativo en el énfasis del trabajo municipal al asumir proactivamente dentro de sus funciones, el fomento productivo local.

Así es como se inicia la reestructuración del programa de marketing “Rancagua Emprende”, donde se traspasan a éste funciones específicas tales como la generación de negocios y concesiones municipales, que en

la gestión edilicia anterior se radicaron en la dirección de obras. Como mejora, en 1998 se incorpora al programa Rancagua Emprende la coordinación de la Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) y la incubadora de microempresas. Esta gestión de ordenamiento interno duró el año calendario de 1997 y parte de 1998, pues implicó consensuar roles dentro de la organización y superar conflictos que se expresaron como dificultades para su accionar.

De este modo, se dio forma sustantiva al Programa Rancagua Emprende, dando origen a cuatro grandes áreas de gestión, que tienen como eje común, la generación y calidad del empleo:

- Promoción del empleo (realizada anteriormente por la Oficina Municipal de Información Laboral)
- Concesiones Municipales (que funcionaba en la Dirección de Obras)
- Comunicaciones (radicada en el departamento de Relaciones Públicas)
- Gestión Inmobiliaria (no existía).

En consecuencia, producto de la reingeniería interna que se realizó en 1997, la orientación de la iniciativa Rancagua Emprende se vincula a cuatro lineamientos básicos: apoyo y servicios a empresas y fundamentalmente a la pequeña y microempresa; concesiones municipales; gestión inmobiliaria y la promoción de atracción de inversiones.

El presupuesto del primer año de Rancagua Emprende (1996) se conformó en función a las iniciativas de la Casa del Pequeño Empresario, la OMIL y, la incubadora de empresas. La razón de este criterio de ordenamiento y asignación de gasto, fue considerar que todo lo que tenía que ver con la promoción económica debía centrarse en un mismo lugar; por lo que estos ítems se cargan a programas sociales como un gasto, dada las dificultades que implica la distribución del Fondo Común Municipal. En la segunda administración alcaldía, el presupuesto se cargó a un sólo ítem, donde las razones de asignación contable se vinculan a permitir cambios dentro del ítem sin pasar por autorizaciones especiales, como hubiese sido el caso de asignar cada ítem en la distribución del Fondo Común Municipal, pues este último sólo considera la inversión real. De esta manera, resulta la unidad favorecida, otorgando una mayor flexibilidad en el manejo presupuestario del propio Programa.

La unidad especializada en la promoción económica local y coordinadora de las diversas instancias del municipio, se estableció inicialmente dentro del departamento de relaciones públicas para después pasar a depender directamente del Administrador Municipal. El equipo Rancagua Emprende (Valenzuela, 1997: 168), lo lidera un ingeniero comercial y tres profesionales más, con un presupuesto anual de 60 millones de pesos (1997). Para darles autonomía de manejo, estos profesionales son contratados a honorarios, siendo los asesores directos del alcalde, aunque con funciones más definidas dentro de la orgánica interna. En la práctica, esta oficina seguirá actuando como un facilitador ante la Dirección de Obras Municipales (DOM), ante los empresarios para proyectos de inversión, en particular, asesorando en temas de permisos de edificación y entrega de información del plano regulador sobre usos de suelos, valores de terrenos y afines, ocupando casi un 90% de su tiempo disponible en consensuar los proyectos dentro del Municipio.<sup>19</sup>

La evolución de esta iniciativa buscó la permeabilidad de ambientes y espacios dentro de la organización, otorgando una mayor transparencia a los procedimientos internos de manejo, en especial creando un reglamento para regular las licitaciones y concesiones municipales.

#### 4. Objetivos y estrategias de Rancagua Emprende

La naturaleza local o realidad propia del municipio de Rancagua sirve de impulso para dar un paso vanguardista en la transformación de un municipio sólo prestador de servicios a uno que intenta, como una función adicional importante, fomentar el desarrollo para su comuna. Por el papel de Rancagua como capital regional, esta iniciativa genera una externalidad positiva—como una función doble de repetir—para el resto de las comunas y en especial para la región.<sup>20</sup>

Para implementar un proyecto de esta envergadura se tuvo que canalizar los esfuerzos, determinar la misión y los objetivos hacia conseguir un mejor aprovechamiento de oportunidades, en especial, aquellas vinculadas al marco de descentralización y a atender los vacíos de coordinación y comunicación se pudieran generar.

Según los planteamientos formales del programa Rancagua Emprende, las orientaciones generales de esta iniciativa fueron fomentar la participación social, aumentar las capacidades de decisión local, aumentar capacidades de articulación e internalizar localmente el desarrollo económico.

Por esto, los objetivos formales que se plantearon como parte de la búsqueda de un desarrollo propio en lo tecnológico como en lo económico, se vinculan a las directrices de:

- Desarrollar integralmente la ciudad de Rancagua y mejorar la calidad de vida de sus habitantes con la prioridad en la distribución equitativa del crecimiento, generación de empleo, y calidad de vida.
- Implementar un modelo de desarrollo que se sustente en las capacidades locales a través del aumento de las capacidades y la competitividad local, la internalización del crecimiento, la administración y planificación participativa y, la diversificación de la estructura económica comunal.

Para el logro de estos objetivos se llevan a cabo estrategias, ligadas a las temáticas de fomento, concesiones, gestión inmobiliaria y comunicaciones, donde cada una de ellas se dividen en las siguientes acciones específicas (Municipio, 1997).

##### 4.1. Área de Fomento

###### *Fomento y promoción del empleo local:*

- Fortalecer instrumentos y mecanismos para la búsqueda de empleo mediante la identificación e implementación de un sistema de contratación directa de mano de obra por parte del municipio.
- Desarrollar programas de perfeccionamiento para trabajadores no calificados de empresas locales.

###### *Fomento y atracción de Inversiones:*

- Atraer la instalación de nuevas empresas mediante la promoción de la localización y relocalización industrial, el incentivo y difusión de la instalación de Parques Industriales, incentivos reales para instalación de empresas, y el mejoramiento de la calidad de los servicios municipales.
- Promover la articulación público/privada, estas son las alianzas estratégicas.

###### *Apoyo a la micro y pequeña empresa:*

- Promover la instalación de centros de apoyo a la PYME.
- Estimular y promover los procesos de encadenamiento productivo.
- Articular los programas de asistencia técnica hacia las PYME.
- Incentivar el asociativismo entre empresas de pequeña escala.

*Área de Concesiones Municipales:*

En el área, la estrategia se basa en la implementación de un sistema más regulado y transparente, donde las acciones se refiere a:

- Disminuir los déficits de infraestructura, equipamiento y servicios para mejorar la calidad de vida de los habitantes.
- Dinamizar el proceso de concesiones al interior del Municipio.
- Desarrollar un marco directriz que regule e incentive la inversión en las áreas estratégicas de infraestructura, equipamiento y servicios.

*Área de Gestión inmobiliaria:*

Se vincula con la promoción del desarrollo inmobiliario, donde las acciones se asocian con:

- Fortalecer el programa de renovación urbana a través de la sistematización de la información de demanda habitacional así como la difusión y promoción del poblamiento de zonas de renovación urbana.
- Promover el desarrollo inmobiliario industrial de Rancagua.
- Coordinar y articular oferentes y demandantes de proyectos inmobiliarios (habitacional e industrial).

*Área de comunicaciones:*

Se vincula con el desarrollo de la estrategia que pretende generar y desarrollar identidad e imagen de ciudad, donde las acciones se enfocan hacia:

- Posicionar en el mercado de ciudades a Rancagua en el plano nacional e internacional mediante la promoción de las ventajas competitivas de la ciudad de Rancagua.
- Generar y desarrollar la identidad e imagen corporativa de la municipalidad.
- Desarrollar la identidad de los rancagüinos con el municipio y la ciudad.

### III. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE RANCAGUA EMPRENDE: PROYECTOS QUE SE DESARROLLAN EN EL MARCO DE LA IDEL

El presente capítulo tiene por finalidad sistematizar los proyectos que se han llevado a cabo, en el marco de la iniciativa de desarrollo local Rancagua Emprende. La información que se presenta se recopila a través de entrevistas con los encargados de las diferentes áreas y revisión de documentos, llámese contratos, bases de concesiones, convenios y estadísticas. Luego, esta información se organiza por objetivos estratégicos de la IDEL, los que se definen y estructuran en 1997, estos objetivos son: fomento, concesiones, gestión inmobiliaria y comunicaciones. De esta manera, se pretenden conocer la cobertura y profundidad de los proyectos y acciones en el ámbito del tejido productivo local.

#### 1. Objetivo estratégico de fomento

Este objetivo de la IDEL supone el desarrollo de las estrategias de:

- Fomento y promoción del empleo local, ya sea ligados al fortalecimiento de instrumentos y mecanismos para la búsqueda de empleo como al desarrollo de programas de capacitación del recurso humano local; y,
- Apoyo a la micro y pequeña empresa.

De este modo, la promoción del empleo se asocia con las oficinas municipales de información laboral y el organismo técnico ejecutor, mientras que el trabajo con las pequeñas empresas se vincula a la casa del pequeño empresario y la incubadora de empresas.

#### *1.1. Fomento y promoción del empleo*

##### *1.1.1. Búsqueda de empleo: oficina municipal de información laboral*

Esta oficina se crea en 1982 con el nombre de Oficina Municipal de Colocaciones, para luego pasar a denominarse Oficina Municipal de Información Laboral (O.M.I.L),<sup>21</sup> que depende técnicamente del SENCE y administrativamente del Municipio, con un presupuesto actual de \$11,5 millones. El objetivo se vincula con facilitar el proceso de intermediación laboral, apoyar la vinculación entre los trabajadores con quienes ofrecen un puesto de trabajo y procurar compatibilizar la competencia de los trabajadores con los requerimientos de los empleadores.

En este ámbito, la oficina ofrece no sólo recoger y sistematizar la demanda laboral sino además realizar el servicio gratuito de preselección y selección de personal de acuerdo con los perfiles solicitados por el empresario y el seguimiento de los enviados al puesto de trabajo. Para esto se dispone de un archivo comunal de personas inscritas según actividad económica y ocupacional, con conexión electrónica y apoyo computacional, además de un equipo profesional compuesto por un psicólogo, un inscriptor, un colocador, una secretaria y un encargado.

Como una manera de acercarse a la comunidad con la oferta laboral, que se registra con una duración tope de 2 años,<sup>22</sup> desde 1998 el SENCE realiza un plan piloto donde se incorpora la oficina de Rancagua,

relativo a la implementación en Internet de una Bolsa Electrónica de trabajo llamada infoempleo, que permite disponer de la información de oferta laboral nacional.

La Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) registra desde 1997 a la fecha un total de 6.599 personas que buscan empleo, la gente que demanda alcanza las 3.900 vacantes laborales, donde los colocados por la oficina son del orden de 1.191 personas, esto da una tasa de efectividad promedio de 0.3, baja si se piensa que mientras más cerca de 1 mejor es la relación (ver anexo 17).

Durante 1999, siendo éste un año de restricción económica, la oferta de mano de obra registró 2.445 inscritos, con vacantes por 1.471 y una colocación efectiva de 631 personas. En 1998, la demanda de mano de obra tiene un registro de 2.300 vacantes laborales, creciendo en 152% respecto a 1997. De este modo, los colocados por la oficina a través de su intermediación alcanzan un mayor número en 1998, siendo 89% superior a 1997 y con 1.2% inferior para 1999 de acuerdo con la estimación anual. Si nos referimos a la tasa de efectividad de la oficina, se observa que el primer semestre de 1999 la tasa tiene un valor de 0.4, superior a la media del período de 0.3, lo que significa que la intermediación ha sido más efectiva en este período.

Una de las situaciones que interesa conocer es el mercado laboral con el que trabaja la OMIL, por esto en el anexo 18 se observa la estructura laboral por actividad económica y en el anexo 19 se relaciona con el tipo de ocupación. De esto se observa, que la oferta difiere de la demanda y colocados por actividad económica, mientras que presentan una estructura similar si se clasifica por ocupaciones

La oferta se concentra en las actividades económicas de servicios comunales, sociales y personales con 28% que se asocia a trabajadores no calificados, 21% en agricultura y silvicultura, y 18% en comercio, donde para estas últimas actividades se ocupa una mano de obra calificada de vendedores de comercio, empleados de oficina y operarios de máquinas.

Por su parte, la demanda de mano de obra en el período se concentra en servicios comunales (42%) que requieren de trabajadores no calificados, comercio (28%) que se asocian a vendedores de comercio y, agricultura (14.7%) y construcción (12.4%) con demanda de operarios y artesanos de actividades mecánicas, donde se incluyen los carpinteros, albañiles, eléctricos, soldadores y empleados de oficina.

A su vez, los colocados se estructuran con 59% en servicios comunales, donde se colocan trabajadores no calificados, comercio con 18% que se asocian a vendedores de comercio y, construcción y agricultura, donde se colocan a empleados de oficina y operarios y artesanos de actividades mecánicas. De este modo, si se relacionan las ocupaciones de la demanda y colocados en agricultura y construcción se concluye que las personas calificadas para otra función se dedican a estas últimas, es decir, se produce una desviación laboral, donde por una parte se desaprovecha la potencialidad de la calificación de la mano de obra.

De este modo, el mercado laboral que atiende la OMIL se relaciona con las actividades económicas de servicios, agricultura y comercio, donde sólo se presenta una variación de concentración entre la oferta y demanda respecto de las dos últimas actividades. Además, la OMIL no participa de intermediario laboral para las actividades eléctricas, industrias manufactureras y explotación de minas.

Por su parte, el tipo de ocupación que lidera la intermediación laboral de la OMIL se asocia con los trabajadores no calificados, luego con los vendedores de comercio, empleados de oficina y, operarios y artesanos de actividades mecánicas. De este modo, no sólo se excluyen las ocupaciones de profesionales y técnicos medios sino que, además el nivel de educación y, por tanto de calificación es precario.

Es así como el trabajo que realiza la OMIL se enfoca a las actividades económicas que requieren de una baja calificación, de esta manera tanto la oferta como la demanda que se acerca a la oficina presenta una coherencia en este segmento laboral en cuanto al tipo de educación que se refleja en el tipo de ocupación. Se destaca en la OMIL un compromiso del personal con el objetivo de la misma, asimismo de mantener una estadística mensual de la atención y gestión que realizan, lo que permite que se tengan apreciaciones objetivas de la misma.

#### *1.1.2. Capacitación: organismo técnico ejecutor capacitador (OTEC)*

El organismo en cuestión, OTEC, realiza servicios de capacitación en las áreas de finanzas, administración, recursos humanos, contabilidad, prevención de riesgos, previsional, con servicios anexos en tramitación de la documentación para acceder a subsidios para microempresas, detección de necesidades de capacitación de empresas y estudios de desempeño laboral.

Desde 1997 a la fecha, el presupuesto se compone por un monto ordinario de \$7,5 millones más uno variable superior a los \$30 millones por concepto de licitaciones públicas de cursos.<sup>23</sup>

Las formas de financiamiento se basan en licitaciones referidas a:

- oferta de cursos a través de la franquicia tributaria SENCE.
- becas sociales de las OTIC, donde la licitación nacional consiste en proponer la estructura y contenidos del curso, se entrega manual y se ofrece el profesional.
- programas anuales de cursos para los municipios<sup>24</sup> de la región, donde los cursos son de 40 a 50 horas con una duración entre 2 a 2,5 meses.
- proyectos sociales como Chile Joven, Mujeres jefas de hogar, donde se proponen cursos para estos grupos objetivos.

La franquicia tributaria del SENCE consiste en que los contribuyentes de la primera categoría de la ley sobre impuestos a la renta pueda descontar los gastos incurridos en el financiamiento de programas de capacitación ocupacional en favor de sus trabajadores, hasta un monto máximo mensual del 1% de las remuneraciones imponibles pagadas al personal durante el período comercial respectivo. De este modo, la OTEC ofrece cursos de capacitación a los empresarios PYMES y postula a los fondos que manejan las OTIC a través de las becas sociales.

Las OTIC se definen como los organismos técnicos intermedios de capacitación que tienen la finalidad de administrar los fondos de capacitación de organizaciones empresariales tales como SOFOFA, ASEXMA, ASIMET, Cámara Chilena de la Construcción, PROEM [Corporación privada de fomento y desarrollo de la pequeña industria, servicios y artesanado de Chile], entre otras. Es así como a principios de año llaman a licitación de cursos nacionales a organismos capacitadores, donde pueden y de hecho participan algunas OTEC. De este modo, la OTEC pasa a hacer contratada por la OTIC. Se debe mencionar que esta forma de gestionar la OTEC presenta una escasa explotación en los municipios, ya que además de Rancagua, solo Viña del Mar, La Serena y Los Andes participan en licitaciones.

En la actualidad la OTEC participa en dos procesos de licitaciones de carácter excepcional, ya que no son recurrentes en el tiempo como el programa de FOSIS de promoción a las personas y fomento productivo de la microempresa y al programa de fomento productivo de Fundación Andes.

Los cursos de capacitación que dicta la OTEC de Rancagua se asocian a 4 grupos objetivos: mujeres dueña de casa, jóvenes, municipios y fomento productivo de PYMES, donde en vista al Programa Rancagua

Emprende, el área de interés se focaliza a los cursos de fomento productivo de las PYMES que desarrollan cursos de manejo de la información de los fondos previsionales, administración contable, diseño y decoración de locales comerciales, vendedora de casa comercial, administración de pequeños negocios, personal de ventas tangibles, atención de público, computación básica, reparación de equipos computacionales y, planificación estratégica, entre otros.

De esta manera, los cursos de fomento productivo se enfatizan en la capacitación del personal que trabaja en las pequeñas y medianas empresas, principalmente en la comuna, siendo de ayuda para las áreas contable, administrativas y de ventas de las empresas. Si bien es cierto hasta ahora se ha trabajado sin un diagnóstico de las necesidades en capacitación de las PYMES comunales, en la actualidad se encuentra finalizado un trabajo en este sentido que permitirá elaborar proyectos en función a las demandas reales de este grupo objetivo.

La oficina carece de una estadística objetiva que permita de insumo para realizar un análisis más concreto de la capacitación en la comuna en el ámbito de empresas y número de personas capacitadas por sectores económicos, con información clave sobre número de beneficiados, tamaño de las empresas que participan o se capacitan, y cursos vinculados a áreas de capacitación.

## *1.2. Apoyo a la micro y pequeña empresa*

### *1.2.1. Casa Municipal del Pequeño Empresario* <sup>25</sup>

La casa del pequeño empresario (CMPE) se crea a fines de 1992 en la Dirección de Desarrollo Comunitario con el objetivo de coordinar diferentes programas de apoyo a la microempresa provenientes del FOSIS y de 5 ONG, más un programa de crédito a través de COCRETAL. Desde 1998 se encuentra inserta en el Programa Rancagua Emprende y corresponde a un elemento del futuro centro de desarrollo empresarial con el objetivo de atender y orientar a empresarios tanto de la comuna como de comunas contiguas (Doñihue, Coltauco, Machalí, entre otras).

El empresario que atiende y orienta esta oficina se asocia con el microempresario, ya que se refiere a la persona que dirige en calidad de dueño o socio una pequeña unidad productiva, donde la inversión en activos y/o circulante no es superior a 500 UF y con empleo permanente para 10 personas, incluido el empresario y sus familiares, pudiendo estar formalizada o no, pero que genere ingresos.

La orientación de la oficina se relaciona con capacitación en gestión empresarial, asesoría técnica y asistencia crediticia. La capacitación se realiza a través de consultoras que trabajan con microempresas y con el municipio—OTEC, las que desarrollan cursos de formalización de empresas, tributación, contabilidad, etc., donde por lo general son cursos subvencionados y sólo en el caso que los dicte SERCOTEC los empresarios capacitados deben pagar a través de la franquicia tributaria.

La asesoría técnica puede ser directa o indirecta, personal o grupal, por lo general el modo cómo se actúa se refiere a una asesoría indirecta y personal, ya que los problemas de los empresarios son puntuales y específicos. Por esto, se contacta a ONG presentes en el territorio o anexas a él. La asistencia de tipo crediticia se relaciona con la orientación del empresario hacia alguna de las alternativas crediticias para este grupo objetivo.

Según estadísticas de 1998, esta casa de orientación atendió durante todo el año un total de 288 microempresarios, de los cuales el 72% era informal, donde las consultas recurrentes se asocian con la puesta en marcha y formalización de una empresa, crédito y capacitación. Las actividades económicas en las que se insertan los microempresarios son comercio (21%), manufacturas (20%) y servicios (19%), además que son casados un



62%; con edades entre 30 y 54 años el 65% y, entre 20 y 29 años el 22%; el 91% de la inversión y el 94% de las ventas tienen un tope de un millón de pesos.

Producto de la atención que se brinda al microempresario, la casa del pequeño empresario dispone de una base de datos computacional que incluye datos personales del microempresario, características de la empresa, entre otros, y que se constituye en un instrumento útil para el desarrollo de este grupo objetivo y que debiera ser consultado por los distintos organismos públicos y sin fines de lucro, ligados a la gestión empresarial, formación de empresas, educación, entre otras.

En forma genérica, la situación de los microempresarios se refiere a unidades productivas informales que son operadas por sus propios gestores. Estas unidades se localizan generalmente en los propios hogares, donde los recursos de la economía familiar pasan a constituir el capital de trabajo, los conocimientos domésticos en oficios, las máquinas e instrumentos para el trabajo del hogar en instrumentos de producción, asimismo como sus familias y vecinos en fuerza de trabajo. Sin embargo, cuando surge la necesidad de ampliar la unidad productiva con el objeto de superar los límites de precariedad en que se desenvuelve, aparecen obstáculos como la gestión ineficiente, infraestructura inadecuada, carencia de capital de trabajo, capacitación técnica precaria, equipamiento obsoleto y dificultades de acceso al mercado.

De este modo, la casa del pequeño empresario se aboca a la atención y orientación de microempresarios de la comuna y de comunas contiguas, donde el principal problema de este grupo radica en el carácter de informales, lo que denota una incapacidad de gestión empresarial derivanda en un alto porcentaje de empresas fracasadas durante los primeros años de operación, debido a que se encuentran subcapitalizadas y carecen de adecuada administración y gestión. Por ello, la orientación que brinda la casa del pequeño empresario fortalece este grupo objetivo, de manera que al consolidarse se transite hacia una categoría de pequeño o mediano empresario, que se involucra con las actividades que desarrolla la incubadora de empresas.

### *1.2.2. Incubadora de Empresas*<sup>26</sup>

La incubadora de empresas locales para la ciudad de Rancagua se plantea como una posibilidad de creación de empresas productivas medianas, que se necesitan en la zona para abrir fuentes de trabajo productivo que permitan sustentar el desarrollo de la región. Esta iniciativa se concibió en 1995, la cual recibió el apoyo del municipio de Logroño, España, a comienzos de 1996, que permitió su habilitación.

La multiplicidad de problemas que presentan los microempresarios relativos a la gestión, infraestructura, capacitación técnica, por mencionar algunas, se contraponen con la gran confianza en su producto, alto grado de compromiso con su actividad, creatividad, motivación de logro. Frente a esto, se sugiere una necesaria intervención del gobierno local, no de carácter asistencialista sino de apoyo concertado de las necesidades, que permita “enseñar a caminar”, que junto con facilitar alternativas de solución al problema productivo cree los espacios apropiados para la integración al tejido productivo propio de la comuna y el desarrollo gerencial de este grupo objetivo.

De este modo, la incubación de empresas es una manera de promover la creación y el desarrollo de pequeños negocios de bienes y servicios, así como de incentivar la asociatividad y el desarrollo económico local, de manera de aumentar las posibilidades de éxito de las iniciativas en la etapa inicial del proyecto.

La incubadora requiere de apoyo institucional para la imagen del producto, de subsidios iniciales en infraestructura y operación, de una superficie para instalarse, de un equipo profesional idóneo y de una red de instituciones dispuestas a colaborar en forma asociada.

Es así como las incubadoras de empresas aportan la infraestructura física, los servicios administrativos y, la asistencia específica a la creación de empresas, por lo tanto se actúa en la detección, selección y puesta en marcha de empresarios y proyectos. De este modo, las empresas incubadas logran una reducción de costos fijos y suministros de diversas herramientas de apoyo al empresario.

El proyecto incubadora de empresas locales de Rancagua se formula en 1996 y se pone en marcha en mayo de 1998, dependiendo del Programa Rancagua Emprende. La incubadora reúne a Enero del 2000, a 14 empresas manufactureras que generan un total de 72 puestos de trabajo, ubicados en un terreno entregado en comodato (1996-2001) al municipio por el Ministerio de Bienes Nacionales.

El municipio a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario y el encargado del proyecto tiene la responsabilidad de supervisar los trabajos de habilitación y construcción del local y de la definición de los instrumentos operativos y reglamentarios para la puesta en marcha, además del recurso humano contratado para el proyecto. Uno de los instrumentos de organización se refiere a un convenio inicial de participación entre el municipio y servicios públicos como SERCOTEC, SERNAM, INJ, Intendencia y CORFO, donde se establecen las responsabilidades del municipio como gestor y administrador de la incubadora y, las relativas a los servicios se reducen a la medida de sus posibilidades y competencias.<sup>27</sup>

La selección de las empresas que participan en la incubación se realiza sobre la base de una ficha de pre postulación y una entrevista perfilada de manera de rescatar la capacidad emprendedora de los empresarios, carencia de deudas en el sistema financiero y, tratar que para cada rubro se seleccione un empresario. En el anexo 20 se muestra el perfil de las empresas incubadas en la actualidad.

Las empresas que se seleccionan deben cumplir con un Plan de Incubación, el que entre otras cosas establece capacitación y asesorías, del mismo modo que evaluaciones trimestrales de las empresas. Sin embargo, este plan no se ha podido concretar en un 100%, siendo tal vez una de las razones por las que, de un total inicial de trece empresarios, cuatro han debido renunciar (anexo 20).

Estas empresas se ubican en 10 módulos con dimensiones entre 35 a 48m<sup>2</sup>, que pagan entre 3.97 a 5.44 UTM<sup>28</sup> (US\$200.48 a US\$274.72) por concepto de arriendo, y que por consumos individuales tienen un subsidio de 40%, donde se incluyen el agua, energía eléctrica y teléfono. Los servicios administrativos que ofrece gratuitamente son secretaría, mensajería, servicio de seguridad los 365 días del año y las 24 horas del día, y servicios computacionales, los que son básicos para un óptimo funcionamiento y desarrollo de empresas emergentes. Además, no se deben olvidar los servicios profesionales en capacitación y asesoría ligada a la gestión empresarial.

Estas empresas se mantendrán incubadas por tres años, de este modo en el primer año cancelan un 25% de los costos operacionales, al segundo un 50%, y al tercero un 75%, de manera que para el cuarto se encuentren en condiciones de cancelar el 100% fuera de la incubadora, para ello es todo el aprendizaje que van teniendo, además se piensa elaborar un plan de egreso para las empresas, donde se incorpore una etapa de retroalimentación con los incubados del segundo grupo y, de cierta manera seguir orientándolos en capacitación pos incubación.

De este modo, los resultados más tangibles se asocian con un total de 10 empresas incubadas en 1997, de las cuales cuatro renuncian, por lo tanto se incorporan el mismo número en 1998, que se asocian a bienes de manufacturas. Dentro de los logros de estas empresas se puede decir que las ventas han crecido en 2%, mientras que el empleo en 62.5% promedio, donde se han generado un total de 17 nuevos empleos en el total

de empresas incubadas. A diciembre de 1999, cuentan con 14 empresas que generan 77 empleos y ventas anuales de M\$150.686, con activos fijos por M\$1.120; esto significó un aumento del 33% en empleo y un 29,6% de aumento de ventas entre 1999-1998.

Para darle el impulso definitivo a este proyecto de incubadora de empresas, se pretenden aunar esfuerzos y voluntades para constituir un centro de empresas con el objeto de integrar las iniciativas de la casa del pequeño empresario y la incubadora en la realidad económica local. De este modo, se pretende promocionar el producto de empresas incubadas en el tejido productivo formal e informal tanto en la comuna como en el resto del territorio regional, y de esta manera, integrar a los microempresarios de otras comunas<sup>29</sup>.

Estos centros de empresas actúan como promotores de iniciativas empresariales de carácter innovador y corresponden a una síntesis de los hoteles y de las incubadoras de empresas, donde además aportan la formación técnica, la tutela del nuevo empresario y la transferencia de tecnología, que en el proyecto propuesto se estructura en el encargado de la incubación, encargado de empresas externas y encargado del área de negocios y promoción (Albuquerque, 1997).

De esta manera, se pretende impulsar en forma concreta el fomento productivo local ligado a los micro y pequeños empresarios, primero a través de la casa del pequeño empresario y la incubadora, y segundo con un proyecto de centro empresarial que permitirá mostrar no sólo la experiencia de incubación al resto del territorio económico sino además la posibilidad de gestionar negocios entre los empresarios como una forma de crear las condiciones para posibilitar el encadenamiento productivo.

El personal de la incubadora de empresas muestra una actitud e imagen coherente con el incentivo al fomento productivo, esto es proactivo y eficiente, lo que permite una gestión interna moderna.

De este modo, la gestión interna tanto de la OMIL como de la incubadora se destacan en lo referente a disponer de instrumentos de información y de un personal capacitado para actividades de fomento.

## **2. Objetivo estratégico de concesiones**

Una de las formas de trabajo entre el municipio y los privados son las concesiones de bienes nacionales de uso público, donde el municipio otorga el uso preferente de un inmueble a una persona natural o jurídica para que realice una determinada actividad con o sin lucro; el concesionario debe pagar un precio al municipio (Meneses y Miranda, 1994). Este bien nacional público es de un uso especial o preferencial donde se presentan dos modalidades: permiso, que consiste en una autorización personal para usar un bien; y, concesión, que es un derecho concedido a una persona individualizada con carácter de cierta permanencia y, donde importa la satisfacción de interés general de la comunidad sobre el personal del permiso (Jeria y Lazo, 1994).

De este modo, las concesiones que se realizan en Rancagua tienen por finalidad construir infraestructura con costo cero para el municipio así como obtener recursos para el desarrollo de proyectos de alto impacto social. En este marco las concesiones se refieren a infraestructura-mobiliario urbano y espacios públicos para la venta de publicidad, que son regulados desde enero de 1997 por el "marco instructivo de procedimientos u operaciones de concesiones municipales", que incluye, entre otros aspectos, el otorgamiento de la concesión y formalización del contrato, facultades de la administración, derechos y obligaciones del concesionario, y duración de la concesión. En el anexo 21 se muestran las concesiones que realiza el municipio de Rancagua desde 1993 a la fecha, donde se pueden observar características propias de concesiones para el período de gestión alcaldía de Esteban Valenzuela (1992-1996) y Darío Valenzuela (1997 a la fecha).

Las concesiones que se llevan a cabo en el período 1993-1995 se caracterizan en las áreas de mobiliario urbano e infraestructura. Éstas se inician con proyectos asociados a la construcción del Paseo Independencia y a la venta de publicidad tanto en el mismo Paseo como en espacios públicos, donde la concesión involucra construir un bien municipal. En 1994, el área de concesiones sigue por la de mobiliario urbano mediante el proyecto de refugios peatonales con derecho a publicidad, pero se involucra en el desarrollo del área de infraestructura que se liga al transporte con el proyecto de concesión y construcción del Terminal Rodoviario de Rancagua, principal hito de la gestión que permite reubicar a los chacareros en tres nuevas ferias, de las cuales sólo una prosperó. De este modo, el municipio obtiene un rodoviario con capacidad para 600 buses interprovinciales y 1.140 taxis colectivos; un hangar comercial y el pago de 330 UF mensuales. En 1995, las concesiones se enmarcan en el área de mobiliario urbano con los proyectos del *vagón pub* y estacionamientos en Rodoviario, e infraestructura ligada al mobiliario urbano con la construcción del Paseo La Doñihuana y la concesión de explotación de módulos comerciales, donde el municipio genera estos proyectos, excepto el de estacionamientos del Rodoviario. En 1996, hubo dos concesiones importantes dentro de la escala local: remodelación del sector poniente del centro por parquímetros y Plaza Rodeo en la Alameda, los que se terminaron de construir en 1997.

Si bien llama la atención el hecho de carencia de concesiones en 1997, esto se debe asociar más bien a un período de tránsito en la alcaldía, ya que coincide con las elecciones de alcalde y concejales, donde estas autoridades y algunos funcionarios deben rotar de sus funciones. Además, y principalmente, en 1997 se inicia una fuerte labor de reingeniería al interior de las unidades del municipio, con la finalidad de organizar la labor municipal en pos del énfasis y programa de gestión del nuevo alcalde, dándole una mayor coherencia organizacional a los programas de fomento y renovación urbana asumidos.

Es así como surge un Reglamento de Concesiones que se destaca por su énfasis técnico, con parámetros claros y más precisos, otorgándole mayor transparencia al proceso de licitación de las obras. Cabe resaltar que la resistencia organizacional en esta área fue fuerte, con un entorno muy difícil para sus operadores, donde muchos proyectos nuevos se eliminaban por razones no técnicas, e incluso alejamiento de algunos empresarios que habían realizado determinadas concesiones. Este proceso de cambios, para dar más gobernabilidad e institucionalizar el programa, fue necesario y positivo, pues salió fortalecida, incorporándose más profesionales a su unidad.

En 1998, se retoman las concesiones en el área de mobiliario urbano y fuertemente ligado a la publicidad. De este modo, por segunda vez se concesionan los refugios peatonales y la publicidad del Paseo Independencia, ambos de origen municipal, en éste último se destaca la donación al municipio de 2 máquinas de limpieza (hidrolavadora e hidrolaser), además se concesiona el proyecto de origen privado de los tótems con publicidad e información turística y a inicios de 1999, el proyecto de infraestructura deportiva en el Patricio Mekis referida al Complejo de Paletas por un período de 22 años y con un pago anual fijo de 1.100 UF para el municipio, donde el origen del proyecto radica en el privado.

Es así como las concesiones en el municipio de Rancagua, primero bajo el alero de la Dirección de Obras (1993-1995) y, luego incorporadas como parte del Programa Rancagua Emprende se vinculan a las áreas de mobiliario urbano e infraestructura, con 73% y 27% respectivamente,<sup>30</sup> del total de proyectos que se concesionan. Además, queda en evidencia que el origen de las licitaciones es del municipio, siendo precario el compromiso de los empresarios desde el nivel de idea de los proyectos.

En el área de mobiliario urbano se concentró un total de 5 concesiones en el primer período, mientras que 3 en el segundo. Según el producto o resultado que se obtiene, los proyectos que se concesionan se pueden

clasificar en mobiliario y en publicidad ligada a mobiliario. De este modo, en mobiliario se obtienen bienes municipales para el municipio como el *vagón pub* y los estacionamientos del Rodoviario, proyectos que se llevan a cabo en la etapa II. La publicidad asociada a mobiliario se vincula al proyecto Paseo Independencia, principalmente, realizado en la etapa I, donde al producto mobiliario se suma un porcentaje de lo facturado por concepto de publicidad, y alguna donación como lo que ocurre en la segunda concesión del Paseo en 1998. Es así como, el municipio logra canalizar la inversión en mobiliario urbano contemplando la venta de publicidad a 4 años.

Por su parte, el área de infraestructura se liga a las temáticas de transporte, mobiliario urbano y deporte, donde los proyectos se asocian a la construcción del Rodoviario, del Paseo La Doñihuana y del Complejo de Paletas. Los dos primeros se desarrollan en el primer período, 1994 y 1995, mientras que recién a principios de este año se concede la infraestructura deportiva. La duración de estas concesiones varía de 20 a 30 años, y el monto de inversión conjunta se aproxima a los MM\$1.600, donde el producto para el municipio además de la infraestructura, consta de un pago fijo mensual o anual. Entre las fortalezas que generó la construcción del Rodoviario, se destacan el mejoramiento de la articulación público—privada en el desarrollo de proyectos comunales y el logro de una buena integración e identidad con el proyecto por parte de todas las direcciones del municipio.<sup>31</sup>

De este modo, los montos de inversión de los proyectos se reflejan tanto en la duración como en el área de la concesión, ya que a mayor número de años concesionados mayor será la inversión y, por otra parte, al concesionar en el área de infraestructura la inversión será mayor, y por tanto los efectos visuales en el territorio determinan una percepción concreta por parte de la población.

Es así como, las concesiones que se realizan en el período 1993-1995 dependiente de la Dirección de Obras Municipales, se centran en el área de infraestructura y con una duración entre 15 y 30 años, por lo que proyectos como el *vagón pub*, estacionamientos del Rodoviario, Paseo La Doñihuana y Rodoviario se perciben como de inversión alta y, por tanto con un efecto visual concreto. Sin embargo, desde 1997 a la fecha, integrado al Programa Rancagua Emprende, los proyectos concesionados se asocian más bien con el área de mobiliario urbano a 4 años, y recién en 1999 se concede un proyecto de infraestructura con una duración de 22 años.

Es por esto que el área de concesiones que requiere una mayor inversión y participación activa de los empresarios, es la infraestructura, debido a que la duración de la concesión es mayor, del mismo modo genera una percepción más visual de las obras.

De un total de tres proyectos que se encuentran listos para ser licitados, sólo 1 es de infraestructura, dado que los 2 restantes son de mobiliario urbano, con una participación del 22% de un monto a invertir de M\$ 113.500 para 1999. Sin embargo, dentro de los proyectos con bases de licitación incompletas, los de infraestructura concentran el 98.5% de la inversión de un monto total de MM\$3.061, y los proyectos que sólo se encuentran en el ámbito de ideas indican un potencial de inversión de 49% para infraestructura, que se asocia a un monto de MM\$5.836 (ver anexos 22 y 23).

Si bien el proceso de concesiones entre 1998 a la fecha se ha enmarcado en el área de mobiliario urbano asociado a publicidad, se dispone de una cartera de proyectos en el área de infraestructura que podrían ser considerados nuevamente o reformulados, para focalizar la estrategia de captación de inversionistas. Para marzo del 2000, se tiene contemplado iniciar la licitación por la concesión de la Remodelación de la Plaza de

Armas, sitio de alta incidencia histórica, cuyo costo alcanza aproximadamente a MM\$600, los que serán financiados por el sector privado.

Estas acciones se deben complementar con el diseño de un instrumento de información, que permite disponer de una forma oportuna y clara los proyectos de interés que al municipio interesa concesionar, ya que de otro modo se dificulta concretar su realización. Este instrumento debiera cumplir los objetivos de informar sobre los actuales y futuros proyectos a concesionar, incluyendo el área de concesión, nombre del proyecto, duración, monto a invertir, resultados esperados; así como la ruta estratégica a seguir tanto para concretar la concesión como su implementación. Este instrumento se debiera mantener actualizado, ya que acompañará el actuar del encargado de concesiones.

### **3. Objetivo estratégico de gestión inmobiliaria**

En el área de gestión inmobiliaria se llevan a cabo variadas acciones tendientes a mejorar la articulación y coordinación entre el sector inmobiliario y municipio. Producto de ello se celebran dos convenios de mutua cooperación, de los cuales sólo uno funciona actualmente. Se destaca, el fuerte papel del municipio en lograr que la importante cooperativa habitacional HABITACoop se instalará en Rancagua, activando proyectos inmobiliarios en el centro de la ciudad, a la que se sumaron inversionistas locales, permitiendo un aumento sustantivo de los permisos de construcción sobre todo en el área céntrica. Cabe señalar que, a Enero del 2000, esta labor es realizada por el mismo equipo del área de concesiones, los que se encuentran fuertemente abocados a sus procesos de licitación.

Parte importante de su labor fue la recopilación de información sobre colegios traspasados al municipio por el Ministerio de Educación, en los cuales se pretendió cambiar su uso para fines inmobiliarios, escenario imposible dada la legislación que reguló los traspasos, con la idea de reubicar los establecimientos educacionales en un Barrio Colegial, pero fuera del radio urbano, sin tener clara su ubicación. También se trató de gestionar el traslado del Regimiento Lautaro, ubicado en el centro de la ciudad, a un área fuera del radio urbano, sin resultados a la fecha.

En gestión inmobiliaria, se realiza el convenio de mutua cooperación que se celebra entre el municipio y la COPROCH (Corredores de Propiedades de Chile A.G. Sexta región) con firma del 16 de julio de 1997 y que se suspende en 1998. La finalidad del convenio era estructurar una alianza estratégica de gestión urbana en el marco del desarrollo inmobiliario de la comuna con el objetivo de articular, gestionar y coordinar una visión estratégica de ciudad en el concierto de la macroregión, potenciando el área industrial y comercial con nuevas y mejores empresas, relocalización de las empresas y actividades existentes, también se esperaba potenciar el área de renovación urbana con mejores oportunidades para desarrollar el sector centro de la ciudad, proporcionando cada vez una eficaz y ágil información sobre la oferta y demanda del mercado de suelo en la comuna. Una acción precedente en este sentido fue el establecimiento, en 1996, de dos mini parques industriales en la salida sur y norte de la ciudad, gestionada directamente por el municipio en alianza al sector privado.

De este modo, los compromisos de mayor interés que revistiera el convenio se asocian a la realización de una reunión mensual de trabajo y a proporcionar información de la oferta de terrenos completando fichas diseñadas en conjunto para tal efecto. Además, el municipio se comprometió a entregar la información respecto de quiénes y cuántas personas han requerido las fichas inmobiliarias y COPROCH entregaba información de posibles negocios inmobiliarios en los que participaban asociados de COPROCH en la comuna de Rancagua. Por su parte, el Programa se comprometió a facilitar la información pertinente mediante sesiones de

capacitación y charlas técnicas a los socios de COPROCH Sexta región con la finalidad que todos los corredores asociados puedan adquirir un manejo más fluido del plan regulador de la comuna de Rancagua.

Se visualiza como parte del compromiso la realización de charlas de capacitación sobre los instrumentos de planificación, llámese plan regular comunal e intercomunal. En este seminario se dan antecedentes sobre los elementos que componen los planes, la regulación normativa, la tramitación de permisos y patente de actividades productivas, legislación y lugares de emplazamiento para establecimientos industriales, entre otros aspectos. Al momento de firmar el convenio, son 24 los socios de la COPROCH filial Rancagua, mientras que el número de patentes inmobiliarias se refiere a 14 y las de corredores de propiedades a 49, así se estima un universo potencial de participantes en las charlas de 39 empresas inmobiliarias, sin contar con los socios.

A pesar de esto, se rescata el instrumento de fichas de oferta de terrenos las que incluían información del propietario de la propiedad, administrador del bien, ubicación, si busca u ofrece una propiedad y con qué finalidad de uso, calidad del terreno (terreno municipal, particular, etc.), el papel del avalúo, superficie, valor, zona del plan regulador comunal e intercomunal, datos sobre la escritura y un plano de ubicación, además de incluir los datos de la corredora de propiedades para su contacto. De esta manera, se obtuvo una información completa acerca de las propiedades para desarrollo inmobiliario, el cual sólo se trabajó en forma manual y por un período concreto. Asimismo, las fichas se actualizaban en forma periódica cuando los casos así lo requerían, lo que se entiende que según la demanda inmobiliaria. Actualmente, este convenio se encuentra sin vigencia debido, principalmente, a que careció de un responsable tanto en el municipio como en la COPROCH dedicado a la labor de recopilación, actualización y entrega de información a posibles inversionistas inmobiliarios, así como se suma al cambio de directiva en la COPROCH, los que definen otras prioridades de la organización.

Sin embargo, el convenio con la Inmobiliaria e Inversiones Chacareros de Rancagua S.A. se encuentra en vigencia desde junio de 1997. Esta inmobiliaria asume la propiedad del proyecto Feria de Chacareros,<sup>32</sup> que había quebrado en 1997, con el fin de arrendar los locales con destino a los feriantes. En términos generales, el convenio con el municipio es similar al anterior, donde se procura tener una reunión mensual entre las partes, además de proporcionar información de la oferta de terrenos de la inmobiliaria.

De este modo, el municipio se compromete a entregar la información de quiénes y cuántas personas han requerido dicha información, la que se entrega en formato de fichas símil al de COPROCH, la inmobiliaria debe mantener un registro de los interesados que han visitado la propiedad, que incluya el nombre, teléfono y área de interés. Además, tanto el municipio como la inmobiliaria podrán generar reuniones con grupos de interés, clasificados por áreas de actividades representativas, con el objeto de promocionar locales y terrenos en venta (número de locales, superficie, valor, forma de pago).

Una de las gestiones donde se logró resultados ha sido el traslado de la cárcel desde el centro de la ciudad, lo que genera dos líneas importantes de trabajo, antecedentes para el emplazamiento de la cárcel futura y los referidos a la venta de la misma. A continuación se presenta el derrotero que siguen los involucrados en esta gestión.

Las gestiones que se llevan a cabo durante el período alcaldicio de Esteban Valenzuela se enmarcan en el impacto negativo que tiene la actual cárcel debido a su emplazamiento en el centro de la ciudad. De este modo se inician las conversaciones con el Ministerio de Justicia para estudiar las posibilidades de traslado de la cárcel. Además, se comienzan a recopilar antecedentes sobre posibles emplazamientos de la cárcel, lo que se perfila gracias al aporte que realiza la Universidad Católica de Santiago a modo de consultora en este tema.

Luego, en el período del edil actual, Darío Valenzuela, se involucra en la gestión del traslado de la cárcel al Secretario Ministerial de Justicia Regional. Se recopilan los antecedentes de terrenos dispuestos por la anterior gestión alcaldía, de manera de analizarlos según las premisas de emplazamiento del Ministerio de Justicia, Gendarmería y SEREMI de Justicia, y se completa con nuevos antecedentes de terrenos en el sector poniente de la ciudad, de éstos se seleccionan tres que cumplen los requerimientos de seguridad, accesibilidad, superficie, entre otros. Se comienza a trabajar con estos terrenos seleccionados en relación con los aspectos legales, planimétricos, certificado de urbanización y de expropiación, además del cambio de uso del suelo en los planes comunal e intercomunal, ya que ninguno de estos instrumentos de planificación contempla un lugar específico para situar una cárcel.

A mediados de 1997, se decide incluir la compra de un terreno para la futura cárcel en el banco integrado de proyectos de la Intendencia regional, para lo cual se logra el consenso del Concejo Municipal, MINVU, entre otros actores. Producto de esto, a fines de 1997, se logra comprar un terreno de 28 hectáreas al poniente de la ciudad.

En vista de estas acciones, el terreno de la actual cárcel se pone a la venta producto de la tasación comercial realizada por el MOP, sin tener respuesta hasta hoy. Este terreno cuenta con los antecedentes legales, de planimetría proporcionados por la unidad de catastro de asesoría urbana del municipio (con información de nombres, superficies, funciones del avalúo, avalúo fiscal de cada lote de la manzana), antecedentes del plan regulador comunal, etc.

La importancia de las fichas de propiedades fue vital al momento de realizar la selección de terrenos para la cárcel, de este modo resultan un instrumento clave para el desarrollo inmobiliario, ya que no sólo permite disponer de un catastro de propiedades actualizado sino además mantener el contacto y el aporte que brindan, en este caso, las corredoras de propiedades al desarrollo urbano.

Otro de los objetivos de la unidad de gestión inmobiliaria, ha sido la utilización del subsidio de renovación urbana de 200UF que otorga el MINVU para densificar la ocupación del centro de las ciudades de 9 hab/Km<sup>2</sup> a 15 hab/Km<sup>2</sup>. En este marco se trae a la ciudad a HABITACOOOP que ya concretó un proyecto.

#### **4. Objetivo estratégico de comunicaciones**

El área de comunicaciones ha sido la cara de presentación del Programa Rancagua Emprende desde sus inicios en 1996, donde se trabaja en posicionar a la ciudad en el mercado, ya sea en el ámbito nacional como internacional, y generar y desarrollar la identidad e imagen corporativa de la municipalidad.

En 1996 se inicia la estrategia comunicacional y de posicionamiento del Programa, que involucra el diseño y realización de material promocional tipo video y folletos, además de exposiciones en Rancagua y en la Universidad Católica de Santiago. Estas acciones pretendían colocar a la ciudad de Rancagua en la agenda de los empresarios de la macrozona central, promoviendo 10 ventajas para invertir en la ciudad.<sup>33</sup> Esta etapa de posicionamiento fue declinando hacia fines de 1997, cuando se reciben las cartas de agradecimiento de las instituciones a las que se envió el video, donde a modo de ejemplo figuran los ministerios de economía y relaciones exteriores; agrupaciones empresariales como SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril), Cámara de Comercio Detallista de Rancagua, AMPICH (Asociación gremial de la mediana y pequeña industria de Chile), CONUPIA (Confederación gremial nacional unida de la mediana y pequeña industria servicios y artesanado de Chile), las Embajadas de Paraguay, República de Polonia y de Francia, entre otras instituciones.



Luego, de esta etapa posicional de la ciudad, desde 1998 a la fecha se realizan actividades de distribución del material de promoción económica a distintos entes públicos y privados, reuniones con algunos empresarios, y potenciación de la imagen corporativa del municipio

En relación con los espacios de promoción económica de Rancagua Emprende, se destacan las acciones relativas a entrevistas y crónicas al área económica del municipio en medios de comunicación local, la realización de la tercera versión del Salón regional del vino, la implementación de un sitio WEB en Internet y el correo electrónico del Programa: [Emprende@Rancagua.cl](mailto:Emprende@Rancagua.cl). con información de interés de la ciudad. En relaciones empresariales se destaca la inauguración de una empresa en el antiguo Parque industrial; la coordinación de delegaciones político empresariales del Quebec (Canadá) y la visita de empresa TMS Moureau, que posiblemente realice una inversión, la que sería la primera empresa que se logre instalar en la zona desde que se inició la gestación del Programa Rancagua Emprende.

La imagen corporativa de la municipalidad se visualiza en el diseño del logo de Rancagua Emprende para emplazarlo en distintos lugares de la ciudad, y en la realización de un pequeño diario municipal llamado “El Cabildo”.

De este modo, la promoción de la ciudad se respalda en el exterior con el sitio WEB y el correo electrónico, mientras que se mantiene el contacto con algunas empresas privadas a través de reuniones de tipo informal. Además de las actividades que se realizan con el objeto de lograr el desarrollo de la identidad de los ciudadanos y la imagen corporativa de la municipalidad.

Una de las acciones que, durante 1999, asumió con fuerza el programa, fue hacer un levantamiento, centralización de información y promoción de los proyectos relevantes y estratégicos para la zona, los que son llevados adelante por distintos organismos, y que fue dado a conocer en un encuentro realizado en Junio 1999 con 60 empresarios locales. Especial mención cabe hacer a la difusión y estudio del proyecto de corredor entre Chile—Argentina, Las Leñas, que tiene interesantes proyecciones para la provincia de Cachapoal.

## 5. Conclusiones

En el ámbito municipal, los instrumentos para la búsqueda de empleo y capacitación se relacionan, en primer lugar, con una población poco capacitada y especializada, y, en segundo lugar, con personal de empresas de servicios de baja productividad. En vista que lo que se promueve con la IDEL es el fomento productivo entonces, se debe elaborar una estrategia de empleo para que tanto la oferta como la demanda de fuerza de trabajo se enmarquen en este objetivo. Esto se podría vincular con proyectos municipales mediante la OTEC para capacitación de la oferta de mano de obra, y un trabajo de atracción de empresarios de PYMES del territorio económico para que la selección del personal técnico la realicen a través del servicio que brinda la OMIL.

El apoyo a la micro y pequeña empresa se logra visualizar, en forma integral, en el proyecto a corto plazo del centro de empresas, el que involucra la participación de la casa del pequeño empresario y la incubadora de empresas. Este proyecto acogerá a los empresarios tanto de la comuna como de la región, y les ofrecerá un espacio para el intercambio de experiencias y la posibilidad de gestar negocios, de manera de crear las condiciones para el desarrollo local.

La implementación del sistema de concesiones ha tenido relativo éxito, en especial de otorgar una normativa clara, y el nuevo proyecto de remodelación de la Plaza de Armas. Se podrían potenciar aún más, si

se focalizaran las concesiones al área de infraestructura ya que son las que requieren de montos de inversión altos, y la percepción de la comunidad es mayor en estas obras; segundo, se debe iniciar una apuesta por involucrar a los privados en alianzas con grupos empresariales, ya que de esta forma se logrará una difusión mayor de los proyectos y posibilidades mayores de atraer inversionistas.

La promoción del desarrollo inmobiliario logró productos cuando se encuentra en vigencia la alianza estratégica entre el municipio y la COPROCH, ya que la elaboración de las fichas de propiedades permitió la selección de terrenos para la cárcel de la ciudad. Por esto, se debe estimular la puesta en marcha de esta alianza, ya que con el apoyo que brinda se pueden llegar a desarrollar proyectos inmobiliarios de manera eficaz y eficiente.

Desde el punto de vista de las comunicaciones, se desarrolla una estrategia comunicacional que pretende generar una identidad e imagen colectiva de Rancagua, en una primera instancia mediante videos, folletos y eventos de exposición, para luego desarrollar productos WEB en Internet, correo electrónico y reuniones informales con empresarios, los que apuntan a la atracción de inversiones para la ciudad.

El área de fomento productivo se vincula con un personal competente que no sólo dispone de instrumentos de información para actuar de manera proactiva sino además de una actitud positiva que permite desarrollar una imagen moderna, importante a la hora de interactuar con empresarios, ya que permite la resolución de conflictos y toma de decisiones informada y activa.

El trabajo que emprende el Programa Rancagua Emprende involucra la debilidad de carecer de alianzas estratégicas a pesar de que hay esbozos de convenios en el inicio de cada área u objetivo y actualmente el programa se encuentra sin apoyo estratégico ni externo ni interno hacia el municipio.

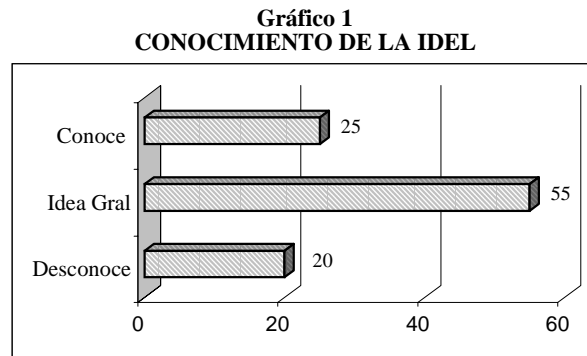
#### IV. PERCEPCIÓN DE LA IDEL POR PARTE DE LOS ACTORES TERRITORIALES

El objetivo primordial de este capítulo radica en conocer la percepción que tiene la comunidad respecto de la iniciativa de desarrollo local “Rancagua Emprende”, de manera de complementar con el capítulo anterior, donde se tiene la visión del equipo profesional que lleva adelante la misma.

La percepción de los actores territoriales, es recogida sobre la base de una entrevista estándar, que se elabora para tal efecto. Estas entrevistas se llevan a cabo en el marco del proyecto durante los meses de junio y julio de 1999. Los actores territoriales entrevistados han sido seleccionados por consideraciones como el papel que cumplen en la sociedad local, ya sea desde una perspectiva institucional pública o privada, así también en función a la potencial relación con la iniciativa. De este modo, este *focus group* se aplica en las instituciones del municipio (funcionarios y concejo municipal), gobierno de la región (consejeros y gobierno regional), sector público (servicios y empresas públicas) y, privados (empresarios y entes educacionales), con un total de entrevistados de 51 actores (ver anexo 1).

##### 1. Conocimiento del programa

En el gráfico 1 se observa que del total de las respuestas de los entrevistados, un 55% menciona tener una idea muy general de Rancagua Emprende, mientras que sólo el 25% declara conocer bien el programa.



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

La categoría de idea general concentra las respuestas tanto de los privados, el sector público y el actor Gobierno Región (ver cuadro 3). En tanto, el actor municipio concentra las respuestas en la categoría de conoce.

**Cuadro 3  
CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA**

Actores territoriales	Desconoce	Idea general	Conoce
Municipio	0	20%	80%
Gobierno región	10%	60%	30%
Público	17%	66%	17%
Privados	32%	58%	10%
Total	20.0	55.0	25.0

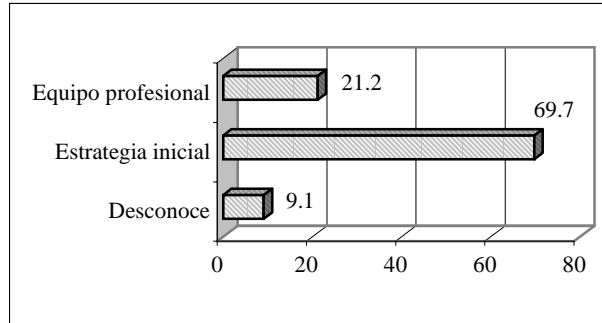
Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

## 2. Características y entorno de la IDEL

### 2.1. Fortalezas y Debilidades de la IDEL

En el gráfico 2 se muestra que el 69.7% menciona como fortaleza, la estrategia comunicacional inicial de la IDEL que se asocia a la promoción de la ciudad y al inicio de alianzas para atraer inversionistas.

**Gráfico 2**  
**FORTALEZAS DE LA IDEL**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

Los actores que perciben mejor esta fortaleza son los propios gestores de Rancagua Emprende y el sector privado que participó de las actividades implementadas en esa época. Los gestores le dan una mayor importancia al inicio de las alianzas estratégicas, ya sea al interior como exterior del municipio (con 47%). Los privados y el gobierno región concentran el 38% de sus respuestas en la promoción de la ciudad (ver cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**FORTALEZAS DEL PROGRAMA**

Actores Territoriales	Desconoce	Estrategia inicial=69.7%			Equipo profesional a cargo
		Promoción de la ciudad	Inicio de alianzas	Sub total	
Municipio	14%	29%	29%	58%	28%
Gob. Región	8%	38%	31%	69%	23%
Público	10%	30%	40%	70%	20%
Privados	14%	38%	24%	62%	24%
Gestores	0	40%	47%	87%	13%
Total	9.1	36.4	33.3	69.7	21.2

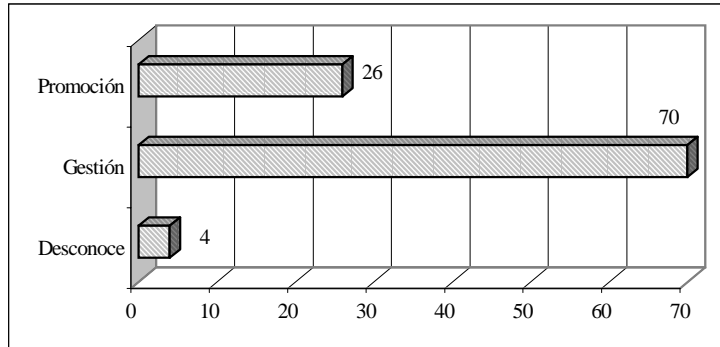
Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999.

De este modo, se debe resaltar la identificación como fortaleza de la estrategia de promoción que se asocia con el enfoque comunicacional que se dio al programa en sus inicios y con el comienzo de las alianzas estratégicas. Así mismo, el 21.2% de las respuestas, percibe como fortaleza al equipo profesional de Rancagua Emprende. En tanto, los entrevistados mencionaron como debilidades, las referentes a la gestión y la promoción de la IDEL (ver gráfico 3).

La debilidad en la gestión se vincula con el 70% de las respuestas, la que se deben a las carencias del desarrollo de alianzas estratégicas con los actores territoriales, la actitud empresarial del equipo profesional que lleva adelante el programa y resultados concretos. La debilidad en la promoción se asocia con 26% de las respuestas y se debe a una carencia en la difusión amplia de objetivos, acciones e instancias de participación para la comunidad en su conjunto (ver cuadro 5). Es así como la debilidad en la gestión se vincula con el 32% de carencia en alianzas, 25% relativo a la necesidad de una actitud empresarial del equipo que lleva adelante la

IDEL y el 13% en relación con la carencia de resultados concretos. Los actores territoriales que enfatizan más en estas necesidades son los privados y el Gobierno de la Región, que corresponden a los actores externos y/o receptores de la IDEL

**Gráfico 3**  
**DEBILIDADES DE LA IDEL**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

**Cuadro 5**  
**DEBILIDADES DEL PROGRAMA**

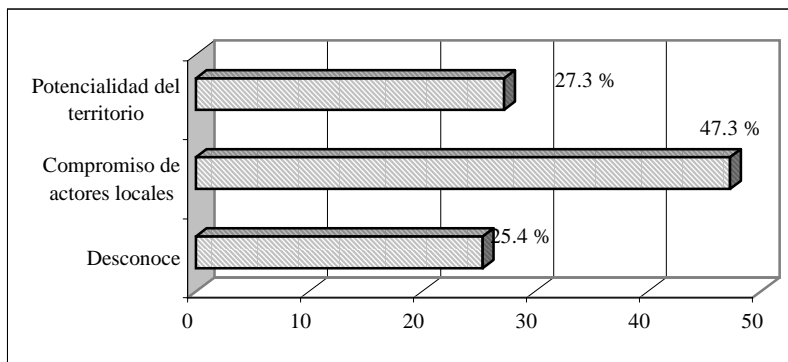
Actores territoriales	Desconoce	Gestión=70%				Promoción
		Alianzas estratégicas	Actitud empresarial	Resultados concretos	Sub total	Difusión amplia
Municipio	0	30%	50%	10%	90%	10%
Gobierno Región	4%	38%	17%	13%	68%	28%
Público	0	8%	25%	25%	58%	42%
Privados	7%	32%	24%	12%	68%	25%
Gestores	0	46%	23%	8%	77%	13%
Total	4.0	32.0	25.0	13.0	70.0	26.0

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

2.2. *Condiciones y obstáculos que influyen en el actuar de la IDEL*

Las condiciones que permiten el actuar de la iniciativa, se muestran en el gráfico 4, donde la de mayor importancia se asocia con el compromiso de la autoridad local y el equipo profesional en la marcha de Rancagua Emprende.

**Gráfico 4**  
**CONDICIONES QUE FAVORECEN EL ACCIONAR DE LA IDEL**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

**Cuadro 6**  
**CONDICIONES QUE FACILITAN EL ACCIONAR DEL PROGRAMA**

Actores Territoriales	Desconoce	Potencialidad del territorio	Compromiso de actores locales		
			Autoridad y equipo de la IDEL	Público Privado	Sub total
Municipio	13%	25%	25%	37%	62%
Gob.región	26%	33%	33%	8%	41%
Público	24%	38%	13%	25%	38%
Privados	35%	26%	26%	13%	39%
Gestores	0	0	75%	25%	100%
Total %	25.5	27.3	29.1	18.2	47.3

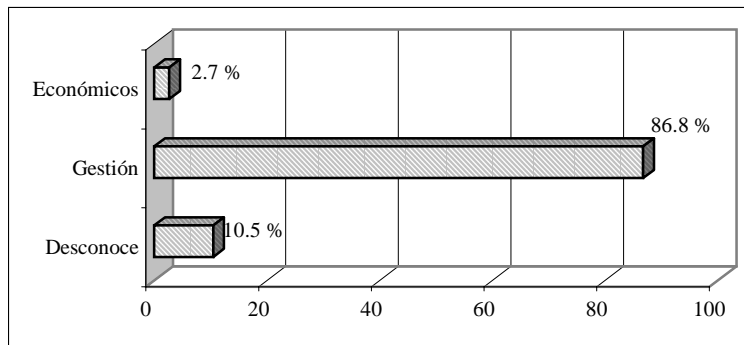
Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

La categoría de potencialidad del territorio rescata todas aquellas ventajas de la ciudad que permiten su promoción con fines de inversión. Los actores público y Gobierno Región son los que perciben de mejor manera esta condición que favorece el accionar de la IDEL (ver cuadro 6).

Ahora bien, existe una importante percepción de los actores territoriales que se refleja en la categoría “desconoce”, lo que puede poner de manifiesto la percepción mínima que se tiene del quehacer del programa de Rancagua Emprende en el desarrollo local, en especial por parte de los privados.

Los obstáculos que los actores territoriales perciben como una dificultad para el accionar de la IDEL se representan en el gráfico 5, donde se destaca la gestión de la IDEL, con el 86.8% de un total de 76 respuestas.

**Gráfico 5**  
**OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN EL ACCIONAR DE LA IDEL**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

El obstáculo en la gestión involucra la falta de compromiso del sector público, municipio y de privados, ya sea a su al interior como entre instituciones, lo que favorece la descoordinación, duplicidad de funciones y dispersión de recursos; y una escasez de iniciativas que busquen articular e involucrar a los actores existentes en el territorio (ver cuadro 7).

De este modo, los actores que perciben una mayor falta de compromiso y escasez de iniciativas integradoras son los gestores iniciales y el municipio.

Estos obstáculos se vinculan con la falta de alianzas estratégicas de parte del municipio hacia el Gobierno Regional y el sector público, en especial en tareas de promoción y fomento productivo y turismo, así

como un compromiso más explícito con el sector privado en iniciativas comunes. También se percibe una cierta dificultad para convocar a los actores locales.

**Cuadro 7**  
**OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN EL ACCIONAR DEL PROGRAMA**

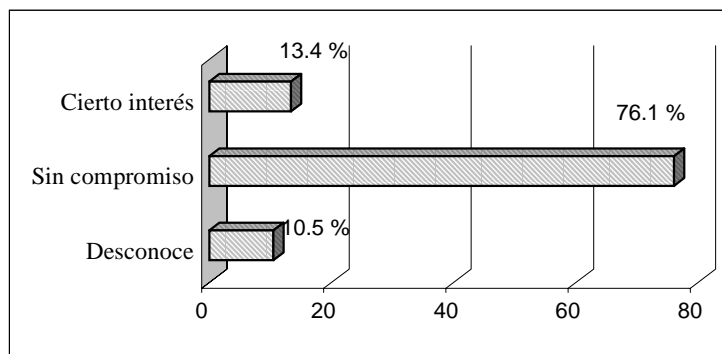
Actores territoriales	Desconoce	Gestión=86.8%			Económico
		Falta de compromiso de sectores	Escasez de iniciativas para integrar a los actores locales	Subtotal	
Municipio	0	50%	38%	88%	12%
Gobierno Región	16%	46%	38%	84%	0
Público	9%	45%	36%	81%	10%
Privados	17%	43%	40%	83%	0
Gestores	0	43%	57%	100%	0
Total %	10.5	44.7	42.1	86.9	2.6

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

### 3. Respuesta de los empresarios y del sector público a la IDEL

De un universo de 67 respuestas del empresariado, un 76.1% percibe que no hay compromiso con la IDEL (gráfico 6).

**Gráfico 6**  
**RESPUESTA DEL EMPRESARIADO A LA IDE**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

Esta falta de compromiso se origina en el desconocimiento y percepción de carencias tanto de claridad de los objetivos y acciones de la IDEL (34.3%), de elementos motivadores para invertir (34.3%), así como también de un temor por lo nuevo que sólo alcanza el 7.5% (ver cuadro 8).

**Cuadro 8**  
**RESPUESTA DEL EMPRESARIADO AL PROGRAMA RANCAGUA EMPRENDE**

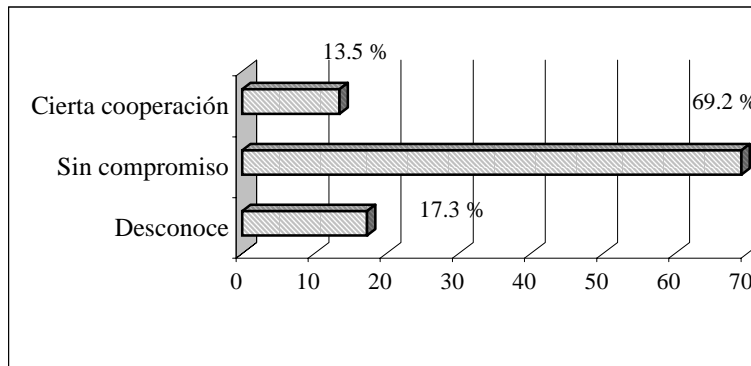
Actores territoriales	Desconoce	Sin compromiso=76.4%				Cierta interés
		Sin claridad de objetivos y acciones	Sin elementos estimuladores para invertir	Tema nuevo	Sub total	
Municipio	0	17%	42%	17%	76%	24%
Gob. Región	20%	27%	33%	13%	73%	7%
Público	19%	45%	36%	0	81%	0
Privados	7%	41%	31%	3%	75%	18%
Total %	10.5	34.3	34.3	7.5	76.4	13.5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

De este modo, en la medición de la percepción de la existencia de compromiso del empresariado con Rancagua Emprende, se destaca el sector público y privado que piensan que no existe ese compromiso por poca claridad de los objetivos y acciones, y por la no existencia de elementos estimuladores para invertir.

Por su parte, en la respuesta del sector público se percibe un 69.2% como una falta de compromiso, además de un no menos importante 17.3% que desconoce la respuesta del sector público a la IDEL (ver gráfico 7). Se considera un universo de 52 respuestas.

**Gráfico 7**  
**RESPUESTA DEL SECTOR PÚBLICO**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

Las razones que se dan sobre esta falta de compromiso son la inexistencia de alianzas estratégicas en el sector y la situación que se trata de un tema nuevo (ver cuadro 9).

**Cuadro 9**  
**RESPUESTA DEL APARATO PÚBLICO AL PROGRAMA RANCAGUA EMPRENDE**

Actores territoriales	Desconoce	Sin compromiso=69.2 %			Cierta cooperación
		Sin alianzas en el sector	Tema nuevo	Subtotal	
Municipio	14%	71%	0	71%	15%
Gobierno Región	12%	53%	23%	76%	12%
Público	43%	14%	0	14%	43%
Privados	14%	76%	5%	81%	5%
Total %	17.3	59.6	9.6	69.2	13.5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

Es así como los actores que perciben con mayor fuerza la falta de compromiso son los privados y el Gobierno de la Región, donde los privados perciben más la carencia de alianzas, en tanto que el Gobierno de la región la situación que se trate de un tema nuevo. Es así como queda patente que la falta de alianzas se visualiza como una de las posibles causas de la carencia de compromiso con la IDEL.

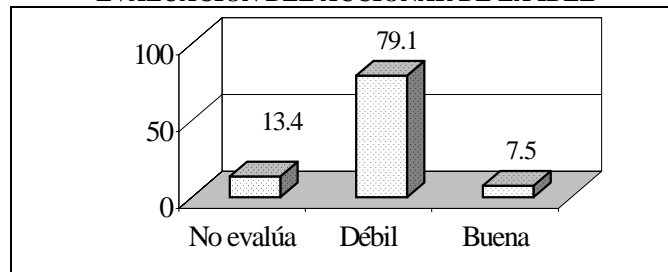
#### 4. Evaluación de la iniciativa de desarrollo local

##### 4.1. Accionar de la IDEL

El accionar de la IDEL se analiza en función con un total de 67 respuestas dadas por los actores, donde el 79.1% la percibe como débil, al mismo tiempo que un 13.4% no evalúa por falta de conocimiento, lo que se observa en el gráfico 8.



**Gráfico 8**  
**EVALUACIÓN DEL ACCIONAR DE LA IDEL**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

De este modo, los actores que evalúan débil el accionar de la IDEL son el municipio y el gobierno de la Región, mientras que, el público tiene una percepción similar entre las categorías de falta de difusión y alianzas (ver cuadro 10).

**Cuadro 10**  
**EVALUACIÓN DEL ACCIONAR DEL PROGRAMA**

Actores territoriales	No evalúa	Débil=79.1%				Buena
	Desconoce	Falta de difusión amplia del programa	Falta de alianzas	Desperfilamiento del programa inicial	Sub total	Ha visto resultados
Municipio	0	44%	56%	0	100%	0
Gobierno Región	11%	37%	32%	11%	80%	9%
Público	20%	30%	30%	10%	70%	10%
Privados	17%	28%	21%	28%	32.8	6%
Total %	13.4	32.8	29.9	16.4	79.1	7.5

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

Esta percepción del accionar se debe a la falta de difusión amplia del programa, de la posible inexistencia de alianzas estratégicas y al desperfilamiento del programa inicial.

La falta de difusión amplia se asocia con el actor privado, gobierno de la región y de los concejales y funcionarios del municipio, debido a la falta de comunicación sobre acciones que realiza la IDEL; de este modo se visualiza el potencial de demanda comunicacional, tanto para los actores receptores de la IDEL como para los que se vinculan más estrechamente con ella.

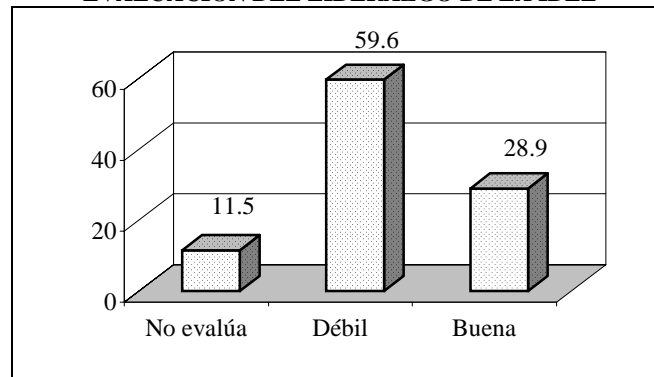
La falta de alianzas se percibe tanto en el actor municipio como gobierno de la región, lo que permite visualizar la prioridad de formación de alianzas estratégicas que permitan no sólo emprender a una iniciativa sino también a su accionar.

El desperfilamiento del programa actual respecto al inicial se asocia con los actores privados, lo que deja ver que éstos fueron involucrados en forma más activa por el programa inicial, en la etapa de enfoque comunicacional, antes que por el actual.

#### 4.2. Liderazgo de la IDEL

El gráfico 9 muestra que la percepción que se tiene sobre el liderazgo de la IDEL es regular, con 59.6% de percepción de un total de 52 respuestas (ver cuadro 11).

**Gráfico 9**  
**EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DE LA IDEL**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

El liderazgo débil se debe a una falta de convocatoria del programa y a la pérdida del impulso existente al comienzo del programa Rancagua Emprende, donde la percepción se focaliza en los actores público y el municipio. Este bajo perfil se relaciona directamente con la escasa difusión que ha tenido el programa, lo cual impide conocer a los distintos actores, los programas y evaluar con objetividad el trabajo realizado en la segunda etapa, en especial su proceso de reingeniería interna.

En tanto, la pérdida de liderazgo personal se asocia con la percepción que tienen los privados y el sector público, en vista que el programa cambia de equipo profesional y autoridad local en relación con su origen.

**Cuadro 11**  
**EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL PROGRAMA**

Actores territoriales	No evalúa	Débil = 59.6%			Buena
	Desconoce	Falta de convocatoria	Se perdió el liderazgo personal inicial	Subtotal	Cierto liderazgo
Municipio	0	50%	0	50%	50%
Gobierno Región	15%	23%	23%	46%	39%
Público	14%	57%	29%	86%	0
Privados	14%	27%	36%	63%	23%
Total %	11.5	34.6	25.0	59.6	28.9

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

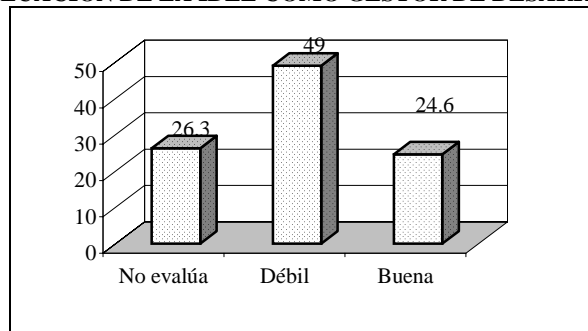
A pesar de esto, el municipio, la región y los privados son los actores que perciben un cierto liderazgo del programa, ya que el desarrollo local permite marcar una pauta para el resto de los municipios del país, por ejemplo en la manera de promover la ciudad.

#### 4.3. La IDEL como gestor de desarrollo

Al evaluar el programa como gestor de desarrollo se obtienen 57 respuestas de los actores, donde un 49% lo evalúa con un bajo perfil por la falta de claridad de sus objetivos y porque no se aprecian los efectos que se esperaban, mientras que el 26.3% no lo evalúa (ver gráfico 10).

Los actores que evalúan débil a la IDEL son el municipio y el gobierno de la región, donde el primero percibe una falta de claridad en los objetivos —¿escasez de difusión?—, mientras que el segundo se vincula con la carencia de efectos que se deseaban (ver cuadro 12).

**Gráfico 10**  
**EVALUACIÓN DE LA IDEL COMO GESTOR DE DESARROLLO**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

**Cuadro 12**  
**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA COMO GESTOR DE DESARROLLO**

Actores territoriales	No evalúa=26.3%			Débil=49.0%			Buena
	Recién en inicios	Desconoce	Sub total	Falta de claridad de objetivos	Sin efectos que se deseaban	Sub-total	Como una iniciativa
Municipio	0	0	0	33%	33%	66%	33%
Región	0	25%	25%	25%	31%	56%	19%
Público	14%	43%	57%	0	14%	14%	29%
Privados	12%	16%	28%	32%	16%	48%	24%
Total %	7.0	19.3	26.3	26.3	22.8	49.0	24.6

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999

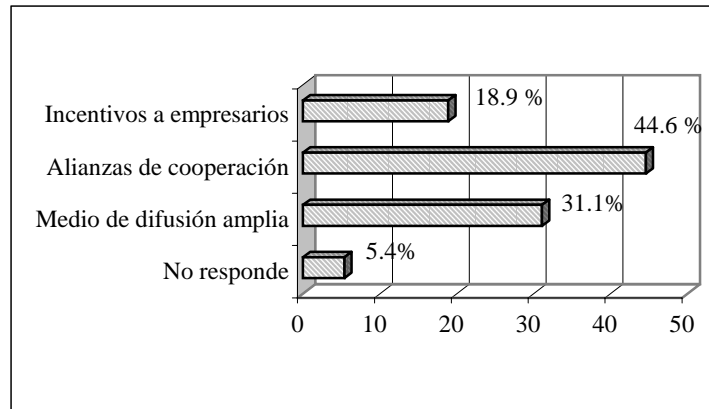
Por otra parte, los actores que perciben que el programa no puede ser evaluado son el público, el privado y la región, los que aducen razones de falta de información y lo prematuro del programa.

Esto permite reflexionar acerca del tiempo que la IDEL ha sido llevada adelante, es decir 3-4 años, por lo tanto se esperaría que por lo menos los actores dispusieran de la información básica para evaluar, situación que dista de la realidad. De manera que la percepción del 19.3% pasa a representar la necesidad de información que demandan los actores territoriales en relación con la IDEL.

#### 4.3.1. Iniciativas propuestas por *focus group*

Las iniciativas propuestas se visualizan en función con un universo de 74 respuestas mencionadas por los actores territoriales, las que se estructuran en las categorías siguientes: desarrollo de alianzas de cooperación; canal o medio de difusión hacia la comunidad en general que involucre los objetivos, estrategia y las acciones del programa; y los incentivos para la inversión de empresarios locales o externos al territorio económico (ver gráfico 11).

**Gráfico 11**  
**INICIATIVAS DE FOCUS GROUP**



Fuente: Elaboración propia, julio de 1999

Las alianzas estratégicas o de cooperación se asocian a los actores región y privados, los que dan respuesta a una de las debilidades que identificaron (ver cuadro 13).

**Cuadro 13**  
**INICIATIVAS QUE SE PROPONEN INCLUIR EN EL PROGRAMA**

Actores territoriales	No responde	Alianzas de cooperación	Medio de difusión amplia	Incentivos para empresarios
Municipio	0	25%	50%	25%
Gobierno Región	9%	57%	26%	8%
Público	9%	36%	36%	19%
Privados	3%	39%	29%	29%
Gestores	0	75%	25%	0
Total %	5.4	44.6	31.1	18.9

Fuente: Elaboración propia sobre la base de respuestas de *focus group*, julio de 1999.

El medio o canal de difusión amplia se asocia con una demanda del municipio y el público, lo que determina la carencia de difusión hacia la comunidad y una atomización de las acciones de la IDEL en la misma IDEL.

Por último, los incentivos para los empresarios se vinculan con los actores privados, lo que demuestra una señal de interés en la IDEL, pero en función a la creación de las condiciones concretas (económica, tributarias, etc.) que permitan una atracción real de inversiones.

## V. CONCLUSIONES FINALES

### 1. Institucionalidad territorial en fomento productivo

Los niveles territoriales del municipio y la región visualizan las economías y deseconomías externas, donde la transformación de las estructuras productivas o niveles tecnológicos van modelando y transformando la sociedad, la cultura y su vida cotidiana. Es por esto, a continuación se presenta la institucionalidad existente en fomento productivo en nuestro país en ambos niveles territoriales, ya que en el municipio se desarrolla la iniciativa de desarrollo local y el territorio regional es el entorno a la IDEL.

#### *1.1. El territorio Regional*

A nivel Regional, la institucionalidad del fomento productivo se basa en las SEREMI y Direcciones Regionales de los Servicios, donde de cerca unos 70 servicios públicos distintos que operan en la región, por lo menos 20 tienen estrecha relación con el fomento productivo (Abalos, 1996).

El Secretario Regional Ministerial será el encargado de participar en la definición de las políticas y programas que se aplicarán en su territorio, de coordinar el trabajo de los servicios dependientes y, entre otros, de representar al ministerio ante las autoridades y la comunidad regional. Los Directores de Servicios son los encargados de participar en el diseño y gestionar las políticas y programas definidos por su institución. En tanto, el Gabinete Regional se percibe como el órgano de coordinación y resolución superior en temas de desarrollo social, infraestructura y fomento productivo, los que se atienden a través de comités.

De este modo, se da paso al Comité Regional de Fomento Productivo que es el encargado de conocer y coordinar el accionar de todos los servicios actuando en la promoción del desarrollo económico, de conocer y concordar las metas de gestión anual de los servicios y, de acoger, procesar y resolver los planteamientos que realizan distintos sectores ciudadanos, otros órganos del Estado y entes descentralizados como los gobiernos regionales y los municipios. En él participan los SEREMI de economía, minería, agricultura, hacienda, planificación, trabajo, y la CORFO. Es así, como en el ámbito regional existe una instancia dotada de la mayor jerarquía para diseñar e impulsar una política de fomento productivo. Además, existe el Comité Regional de Fomento de la Producción creado dentro del proceso de modernización de CORFO, para promover, fomentar y apoyar el desarrollo empresarial regional, colaborando activamente en las políticas y programas de los gobiernos regionales. Lo integran el SEREMI de Economía (lo preside), el Director Regional de CORFO, que actuará como Director Ejecutivo, un representante de CORFO nombramiento que puede recaer en el propio Director Regional de CORFO, los SEREMI de Ministerio de Planificación, Minería y Agricultura, el Director Regional de SERCOTEC, y tres representantes del sector privado.

Ambos comités han tenido una relevancia variable, dependiendo en gran medida de las orientaciones que emanan del Intendente Regional, del Gobierno Regional, de las propias autoridades sectoriales llamadas a coordinarse y de sus capacidades para imponer criterios locales en las políticas de su institución, como también de las demandas que ejerzan otros actores regionales como los municipios, organizaciones empresariales y laborales, centros de educación superior, partidos políticos, medios de comunicación, entre otros (Abalos, 1998).

La reforma al sistema de Administración del Estado, implementada con la promulgación de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, en el marco de descentralización, junto con abrir nuevos espacios de participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones y definir modalidades de gestión pública innovadoras, constituyó un paso relevante en la incorporación de la dimensión territorial a la perspectiva gubernamental del desarrollo económico. En vista de esto, prácticamente todos los gobiernos regionales han creado departamentos o unidades encargados del tema de fomento productivo, para ello han usado preferentemente el personal que les fue transferido de servicios vinculados al tema: CORFO, INDAP, entre otros.

En tanto, la instancia de participación de los actores regionales se vincula con el Foro de Desarrollo Productivo, el que permite un contacto entre el mundo empresarial y las autoridades regionales, de manera de analizar y entender la diversidad de la realidad económica local, con el fin de enriquecer los planes y programas a implementar. Asimismo, enfrentar y resolver los problemas de manera compartida con los principales actores de forma comprometida en los recursos, constituye una buena base para la aplicación de criterios comunes, tanto a la hora de tomar decisiones como para implementar los instrumentos técnicos. Por último, una conexión firme y constante entre el sector público y privado al interior de esta instancia, permitirá no sólo acercar los instrumentos a los destinatarios sino, además ajustarlos y corregirlos.

Es así como hay una creciente conciencia entre las autoridades regionales y el sector privado que el desarrollo de la región pasa por tener empresas, de distinto tamaño, pujantes y adaptadas a las exigencias del entorno regional, nacional e internacional, pero asimismo, empieza también el convencimiento que la fortaleza de las unidades productivas pasa por el nivel de desarrollo general de la región. De este modo, unos y otros deberán ponerse de acuerdo para resolver cuestiones referentes a ¿cómo se definen mejor las políticas y programas regionales de fomento productivo? ¿cómo las políticas sociales son coherentes y apoyan las de desarrollo económico?; ¿cómo el sector privado se hace partícipe en otras iniciativas no estrictamente productivas (desarrollo ambiental, social, cultural, recreativo, etc.) que la ayudan indirectamente, pero sobretodo le dan legitimidad?.

Las acciones de coordinación que se resuelven en el nivel regional, tanto por la diversidad y heterogeneidad al interior del territorio regional como por su amplitud y extensión, resultan insuficientes, y en algunos casos inadecuadas para producir efectos de articulación de las realidades comunales y locales, por lo que las instancias que la Ley establece, para el nivel provincial resultan, en teoría, de gran importancia.

La labor aglutinante que se esperaba surgiera de las gobernaciones para una acción comunal concertada a nivel nacional sólo en contadas excepciones se ha producido, atribuyéndose su débil papel institucional tanto por las escasas atribuciones entregadas por la ley y por las delegadas por el Intendente. La institucionalidad de fomento productivo presente en las provincias se limita a la representación de los principales servicios relacionados con las actividades productivas que en ellas se desenvuelven, siendo dispar en el ámbito nacional. De hecho, no existe ningún servicio público vinculado al fomento productivo que tenga presencia en todas las provincias del país. Pero, más allá de esta falencia, los Gobernadores pueden disponer de una suerte de Gabinete Provincial (Comité Técnico Asesor) que les permita conocer políticas, programas y proyectos que ejecutan en ese territorio los servicios, promover su coordinación e introducir demandas e iniciativas generadas en la propia provincia. La participación de los actores territoriales se debiera manifestar en el Consejo Económico Social Provincial (CESPRO), ente canalizador de las demandas directas de la comunidad. No obstante, diversos son los obstáculos que han limitado tanto su existencia como su funcionamiento.

En vista del insuficiente funcionamiento de los Comités Técnico Asesores de la Gobernación, la inexistencia en muchos casos de los CESPROS y la escasez de planes provinciales de desarrollo son todas falencias que generan una suerte de eslabón perdido entre el nivel regional y el municipio. La constitución de capítulos o agrupaciones provinciales de municipios es una respuesta necesaria aunque no suficiente a esta debilidad actual (Abalos, 1998).

En las regiones se requiere pasar de un esquema de planificación estática, ha uno gerenciador del desarrollo, con una visión de cuasi—empresa del territorio regional para así potenciar efectivamente con una visión sistémica del espacio territorial (Boisier, 1992).

En el caso de la Región de O'Higgins, se observa un esfuerzo sistemático por parte del Gobierno Regional de realizar estrategias de desarrollo participativas, en las cuales participan activamente representantes del sector privado y público. Así se han generado un Taller de Balance de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que da origen en 1998 a una estrategia de desarrollo impulsada desde las bases regionales, las que se complementan a los Foros de Desarrollo Productivo, llevadas a cabo por la Secretaría Regional de Economía.

### *1.2. El territorio Local o Municipal*

Los municipios en Chile están orientados fundamentalmente a satisfacer necesidades de orden social, aún cuando la ley les asigna la función de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

#### **Funciones Municipales<sup>34</sup>**

Funciones	Funciones Específicas
Administración General	Operación del Municipio (P)
	Promoción y regulación de Actividad Comunitaria (P)
Regulación Urbana	Regulación: construcciones, tránsito y transportes (P)
	Planificación urbana (P)
Provisión de Bienes Públicos	Prevención de riesgos y emergencias.
	Protección del medio ambiente.
	Aseo de calles (P)
	Mantenimiento de parques y jardines.
	Drenaje (P)
Prestación de servicios	Alumbrado Público
Servicios Sociales	Promoción del empleo y capacitación
Prestación de servicios	Recolección de basura (P)
Inversión en infraestructura	Construcción y reparación de calles y caminos
	Construcción de infraestructura comunitaria
Servicios Sociales	Deporte y recreación
	Asistencia social
	Administración de establecimientos de educación
	Administración de establecimientos de salud
	Construcción de viviendas sociales y casetas sanitarias
	Asignación de subsidios monetarios.

Una gran mayoría de las funciones municipales son compartidas por otros servicios públicos, presentándose innumerables casos de descoordinación y dificultad de definir responsabilidad de las acciones.

El Municipio tiene un papel trascendental en la promoción de procesos de desarrollo productivo al interior de su territorio, donde puede intervenir como agente inversor, contratista, empleador, consumidor, regulador de la actividad ciudadana, promotor de actividades, capacitador y asesor, administrador, recaudador de impuestos, planificador del suelo comunal, entre otros.

Es en el ámbito municipal donde se concentra la mayor riqueza de innovaciones institucionales en acciones de desarrollo y descentralización del territorio. La mayor parte de las experiencias se refieren a la constitución de una unidad, departamento u oficina especializada en materias de desarrollo económico. La forma en que las acciones de fomento productivo se han incorporado a la dinámica municipal es variada, y depende del contexto económico y social de cada comuna.

En el caso chileno, se encuentra restringida para los municipios, la creación de empresas, incluyendo la formación de corporaciones vinculadas al sector privado para prestar servicios económicos. Esto limita fuertemente la acción del municipio en el desarrollo productivo y corporaciones viales, especialmente en zonas apartadas o rurales. Siendo prácticamente inexistente la transferencia de recursos a los municipios para funciones de fomento productivo o la cultura, la mayor parte de los municipios realizan actividades vinculadas con esta área, pero su importancia es exigua, representando sólo el 0,02% del total de transferencias recibidas desde el poder central.<sup>35</sup>

En esta función de desarrollo productivo duplica funciones con los Ministerios de Economía, Planificación, Trabajo y Agricultura, no observándose coordinaciones eficientes, como por ejemplo:

- Capacitación laboral
- Desarrollo Tecnológico
- Fomento a Micro y Pequeña Empresa
- Desarrollo Economía rural.
- Fomento al turismo

Un aspecto relevante ha sido observar cómo diversos municipios han aumentado sus ingresos y posibilidades de financiamiento para proyectos de inversión pública a través de concesiones, como son la construcción de estacionamientos subterráneos en los principales centros congestionados.

La forma de organizar los programas y esfuerzos destinados a incluir al fomento productivo en la orgánica y las políticas municipales, ha sufrido modificaciones con el correr de los años y a medida que se han sumado experiencias al respecto, la tendencia es crear un Centro de Iniciativa Económica o un Centro de Desarrollo Económico Productivo, con las funciones de centralizar y focalizar su actuación en actividades productivas y comerciales al interior de la comuna, generando empleo y focos de desarrollo propios a las características del territorio comunal y que aprovechen las ventajas comparativas y competitivas que tanto la actividad productiva comunal como la propia comuna poseen.

Las funciones que habitualmente se definen para las estructuras de desarrollo local son:

- Incentivador, orientado a la creación de actividades productivas y comerciales o que buscan el desarrollo de actividades empresariales consolidadas, con el fin de aumentar su productividad y mejorar su competitividad.
- Difusor, dirigido a informar a los empresarios sobre los beneficios a los que pueden acceder, independiente de la fuente de financiamiento.



- Capacitador, donde se busca entregar conocimientos y herramientas técnicas a los empresarios emergentes o establecidos, con el fin de mantener, consolidar, desarrollar o generar actividades comerciales y productivas al interior de la comuna.
- Articulador, genera interrelaciones entre empresarios y coordina acciones ligadas al fomento productivo y al desarrollo económico local, realizadas por agentes privados o gubernamentales, con el propósito de establecer parámetros comunes de actuación y un desarrollo armónico al interior de la comuna.
- Fiscalizador, donde se orienta a controlar las actividades productivas de la comuna, sea en la forma de realizar el trabajo (contaminación ambiental, seguridad laboral) o en la legalidad de la actividad productiva (pago de patentes, permisos, etc.).

## 2. El Municipio de Rancagua y su Programa Rancagua Emprende

La iniciativa Rancagua Emprende se gestiona en un departamento encargado del Programa, que trata de aglutinar las acciones y otras unidades que tienen fines productivos al interior del municipio, las que buscan aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno así como las que genera el propio proceso descentralizador del Gobierno de Chile.

Por otra parte, la iniciativa surge como reacción ante los problemas económicos de la comuna, que se traducían en demandas y reclamos de la comunidad. Surgen de diagnósticos económico—sociales de la comuna que determinan los problemas económicos o que destacan a la pequeña producción y al comercio local como la principal fuente de empleo. Al mismo tiempo, la IDEL, iniciativa del alcalde Esteban Valenzuela, a inicios de los años noventa, y perfeccionada por su sucesor, Darío Valenzuela, incorpora el fomento productivo y el desarrollo económico local como ejes de su agenda y de las políticas municipales y como consecuencia del proyecto municipal de desarrollo. Los equipos de trabajo del municipio conciben al gobierno local como un agente de desarrollo económico local, incorporando el tema del fomento productivo como un pilar del proyecto municipal de desarrollo.

Esta iniciativa careció de la participación de actores locales a través de alguna Corporación de Desarrollo y de Asociación de Municipios. Sin embargo, no elimina el intento de fines de 1996 respecto a crear una Corporación de Desarrollo con la presencia de empresarios de la comuna. A principios de 1999 se constituyó una Corporación para el Desarrollo de carácter regional, impulsada por CODELCO—Chile con sus Divisiones El Teniente y Talleres, y algunas de las empresas privadas más importantes de la zona, con la participación del Gobierno Regional y municipios, denominada Pro—O’Higgins, orientada a la búsqueda de competitividad regional y capacitación del recurso humano, lo cual puede generar interesantes perspectivas de colaboración entre el municipio, gobierno regional, servicios de fomento productivo y el sector privado.

El programa Rancagua Emprende ciertamente es una iniciativa de desarrollo local compuesto por una serie de iniciativas locales que habían ido surgiendo en la búsqueda del empleo y la promoción de empresas. De este modo, en el Municipio de Rancagua la iniciativa de desarrollo local Rancagua Emprende se vincula con el objetivo de generar actividades productivas con un fuerte énfasis en la generación y calidad del empleo en el territorio comunal, donde las acciones del equipo de la IDEL se han concentrado en incentivar y articular a empresarios para que desarrollen actividades productivas y, de capacitación a los microempresarios.

Esto se ha logrado con una estrategia comunicacional, en los inicios de la IDEL, de gran despliegue y, por una clara reorganización institucional posterior, que permitió dar forma a una unidad especializada dentro del municipio, que se focaliza a través de sus áreas específicas como por ejemplo, la relación de la Casa

Municipal del Pequeño Empresario con ONG que realizan cursos de capacitación en la comuna. Esta, sin lugar a dudas, corresponde a un primer nivel de acciones en fomento productivo, donde se espera que a futuro se trabaje en pos de mantener y consolidar actividades productivas de cualquier tamaño con apoyo en la información, entre otras, y desarrollar las actividades productivas existentes con apoyo a la comercialización y asociación.

Es así como la principal finalidad de esta iniciativa ha sido coordinar las acciones relativas a la búsqueda y capacitación del recurso humano: oficina municipal de información laboral (OMIL) y el organismo técnico ejecutor capacitador (OTEC); así como también las acciones orientadas a la creación y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas: casa del pequeño empresario y la incubadora de empresas. A su vez, la iniciativa ha pretendido mejorar las condiciones del entorno territorial, mediante las acciones que se vinculan a concesiones urbanas y gestión inmobiliaria.

La iniciativa Rancagua Emprende se destaca por el énfasis que pone en los procesos y logros, con resultados cuantitativos medidos en los recursos de apoyo y capacitación a la microempresa; el aumento explosivo del ítem contribución de terceros por la vía de concesiones; aumento sustantivo de los permisos de construcción sobre todo en el área céntrica; la identificación de las potencialidades del territorio; la integración de facetas económicas y sociales en actores objetivo; y, la diversificación productiva en la incubadora de empresas.

Los procesos dicen relación con la dinámica económica y social que se genera en busca del desarrollo local al promocionar actividades empresariales, de gestión inmobiliaria y concesiones urbanas. Este es uno de los aspectos más interesantes del programa y que puede ser aún mejorado, incorporando mecanismos de control y seguimiento, que permitan un manejo eficiente de la información, y de esta forma una evaluación sistemática de los efectos, ya que son los resultados concretos los que dan legitimidad al accionar de la iniciativa ante los actores territoriales.

La identificación de las potencialidades del territorio se transforma en la justificación mediante la cual los gestores pretenden vender el territorio a los inversionistas externos, con el ánimo de atraer empresas de la macro zona.

La integración de las facetas económicas y sociales se asocian con la articulación de proyectos de concesiones urbanas y gestión inmobiliaria, así como con la búsqueda de empleo y capacitación para actores previamente identificados, por lo que se acotan las posibilidades de éxito.

En tanto, la diversificación productiva se vincula con las empresas incubadas, las que difieren en los productos que comercializan y representan la base empresarial existente en el territorio local.

La iniciativa Rancagua Emprende tiene áreas de acción vinculadas al fomento, concesiones, gestión inmobiliaria y comunicaciones. Si se analizan éstos en función a los resultados del proceso, se puede inferir que dado el corto tiempo de operación, tres años y medio, logra un relativo éxito en posicionar una visión de ciudad hacia la comunidad, pero lo más importante, dar un sentido al propio trabajo del municipio, integrando un lema institucional para todas las actividades que emprenda –imagen de marca. Sin embargo, la carencia de una sistematización de información, tanto de su gestión como de elementos relativos a las características económico social de la zona que interese potenciar, le resta fuerza en su objetivo. Se destacan por su gestión y capacidad emprendedora, los programas de la oficina municipal de información laboral e incubadora de empresas.

Las acciones de fomento se caracterizan por las estrategias ligadas al empleo, apoyo a las Microempresas y la atracción de inversiones.

Es así como al momento de este estudio, en la estrategia de empleo se carece de instrumentos y mecanismos para coordinar su labor con empresas privadas que permitan la contratación directa de mano de obra de mejor calificación, permitiendo la reconversión laboral de las personas inscritas en los registros de la OMIL, sólo se dispone de una base de datos actualizada con la oferta y demanda de mano de obra de escasa cualificación, así como de programas de perfeccionamiento, para trabajadores no calificados de empresas locales. Por lo tanto, la información que sobresale se refiere a los resultados que logran eficientemente con los recursos disponibles, pero sin el apoyo necesario para orientar su accionar a la temática del desarrollo.

El apoyo a las microempresas se vincula con la coordinación de la casa del pequeño empresario en labores de orientación crediticia y de formación empresarial, así como con el proyecto de incubadora de empresas en pos de un afianzamiento de los empresarios y de sus empresas. De este modo, a estos resultados concretos se suma que el proceso de incubación ha debido enfrentar el retiro de empresarios y, por cierto, la incorporación de otros, lo que permite conocer un poco más las dificultades de llevar a cabo un desarrollo local asociado a las microempresas locales.

A la fecha, la atracción de inversiones carece de resultados concretos, aún cuando se reconoce un esfuerzo sistemático de parte del municipio, por llevar adelante un programa innovador en materia comunicacional, como un gran evento movilizador al inicio, y luego la utilización de apoyos audiovisuales tales como videos, afiches, trípticos, pendones, página web en Internet y otros.

Sin embargo, el mensaje comunicacional, a pesar de la buena acogida brindada y el empuje demostrado por sus actores, ha chocado contra una realidad de mercado difícil de romper: los precios de los terrenos industriales de Rancagua son 3 veces más caros que los del sector Sur y Norte de Santiago (plan Chacabuco), por tanto, no se genera ningún incentivo real para el traslado de esas industrias a la zona. Se trató de levantar incluso, como tema de discusión en la gestión alcaldía anterior, algún trato preferencial en materia de impuestos que crease esos incentivos económicos; pero esto estaba muy lejos de la agenda pública, pues era un tema zanjado ya en el gobierno militar y que fue acogido por los técnicos de los gobiernos de la Concertación, como algo preferible de no mover y así no generar un sistema de impuestos discriminatorio difícil de administrar. Tal vez debiera internalizarse con mayor fuerza en la comunidad rancaguina, que los incentivos reales deben venir desde el mismo municipio: un servicio ágil y amigable, en conjunto con el sector privado inmobiliario que permitan ofrecer terrenos a precios atractivos a cambio de polígonos industriales adecuados, con una regulación tipo concesiones por 40 años, que impida la instalación de poblaciones aledañas en el contorno inmediato; reglamentaciones de uso del suelo urbano y rural; de accesos viales adecuados tanto al mercado principal que es Santiago como en el puerto de salida de las exportaciones como es San Antonio, lo que implica una atracción y acción con el aparataje público del Gobierno Regional y Central, además de los municipios colindantes. Sin embargo, esta coordinación que ha sido escasa tanto por la poca difusión de las acciones de Rancagua Emprende como por la débil percepción del sector público en cuanto a realizaciones concretas por parte del programa.<sup>36</sup>

A la fecha, Rancagua Emprende aún es percibida por los actores relevantes de la comunidad local como un programa comunicacional que busca generar discusión pública, colocando a Rancagua dentro de la conversación de los líderes nacionales y potenciales inversionistas, pero sin un sustento claro que se apoya en las fuerzas del mercado e instituciones del aparato del Estado Central y Regional.

De este modo, en el objetivo ligado al fomento, se rescata el apoyo a las microempresas a través de resultados concretos como la incubación de 10 empresas y la orientación a empresarios, así como la explicación del proceso de desarrollo local, el que a mediano plazo se pretende potenciar mediante la creación de un centro de empresas que permita articular a los actores productivos insertos en el territorio económico de la región.

Las acciones de concesiones se caracterizan por la implementación de un sistema de concesiones municipales y el desarrollo de un marco directriz para tal efecto.

De acuerdo con información relativa al proceso se visualizan aún impedimentos para el desarrollo de las concesiones al interior del municipio, a pesar que la experiencia los avala desde 1993. Al mismo tiempo, la manera como se atrae a los inversionistas se reduce sólo al esfuerzo del municipio, ya que se carece de una contraparte de redes empresariales que permitan difundir en forma eficaz y eficiente los proyectos destinados a concesiones.

En cuanto a resultados concretos, se han realizado concesiones de construcción y habilitación de infraestructura y mobiliario urbano entre 4 a 30 años, siendo las que se llevan a cabo durante el gobierno alcaldicio de Esteban Valenzuela las que le dan legitimidad a la iniciativa. Las acciones de gestión inmobiliaria se vinculan con la estrategia de promoción del desarrollo inmobiliario industrial y habitacional ligado a la renovación urbana.

La información sobre los procesos de gestión inmobiliaria es interesante ya que concuerdan en la concertación de actores territoriales vinculados con el corretaje de propiedades, producto de lo cual se puede concretar la compra de un terreno para la futura cárcel de Rancagua y el desarrollo de un proyecto de renovación urbana en el centro de la ciudad.

Las acciones de comunicaciones se refieren a generar una imagen de ciudad, de manera de insertarla en el mercado de las ciudades en el ámbito nacional e internacional.

El resultado concreto se expresa en video, página web y correo electrónico, mientras que la información sobre el proceso y los efectos de estas herramientas se desconoce.

La percepción de la iniciativa por parte de los actores territoriales es débil. Al consultarles sus apreciaciones sobre el accionar, liderazgo y gestión de desarrollo, manifiestan desconocimiento de las acciones concretas: el 79% de las respuestas dadas por los actores, 60% de bajo liderazgo y 50% de una reducida capacidad de gestión.

El débil accionar se asocia tanto a la falta de difusión amplia de la iniciativa, como a las mínimas alianzas estratégicas que se han concretado; lo que ha provocado el desperfilamiento de la idea inicial, ligada a una estrategia comunicacional. Por su parte, el débil liderazgo de la iniciativa se vincula a la poca proactividad de convocatoria de parte de los gestores y a una percepción de pérdida del impulso inicial. Sin embargo, esto se contradice con el intenso trabajo de reingeniería interna desarrollado por la actual gestión alcaldicia de mejorar la organización, focalización y procedimientos de Rancagua Emprende.

En tanto, la percepción de reducida capacidad de gestión que experimenta la iniciativa, se debe a que no se han obtenido los efectos esperados así como a una aparente falta de claridad en los objetivos. Esto exige realizar una fuerte campaña de difusión de su accionar hacia la comunidad local por parte del programa.

Sin perjuicio de lo anterior, se aprecia la carencia de alianzas que potencien el accionar de la iniciativa y una falta de convocatoria hacia los actores territoriales, elementos que son altamente necesarios para generar un liderazgo que movilice a la comunidad local.

En tanto, el gobierno de la región y el sector público central, también perciben la carencia de una difusión amplia en el accionar, lo que a su vez determina que no se creen incentivos para activar al aparato gubernamental público a sumar los esfuerzos institucionales en conjunto al municipio, y así obtener mayores beneficios para la zona. En tanto, el sector privado percibe una pérdida del liderazgo inicial y falta de claridad en los objetivos.

En síntesis, existe una baja percepción de la iniciativa por parte de los actores territoriales, con una escasa construcción de mecanismos de cooperación entre los actores, y la generación de un entorno innovador que motive y movilice voluntades.

La iniciativa Rancagua Emprende presenta fortalezas y condiciones que facilitan el desarrollo de la misma, las que son percibidas por los gestores y los actores territoriales entrevistados.

Se pueden identificar como fortalezas de la iniciativa la estrategia inicial y el equipo profesional de la IDEL. Por estrategia inicial, se refiere a la que se desarrolla en el período alcaldicio de 1995-1996 de Esteban Valenzuela, que se identifica con una promoción de la ciudad, así como con el inicio de alianzas estratégicas entre el municipio y parte del sector privado.

Las condiciones que se perciben como impulsoras de Rancagua Emprende se vinculan con el compromiso inicial de parte del sector privado local con ella, a través de la autoridad edilicia y el equipo gestor. Del mismo modo, la condición de identificar las potencialidades del territorio, permiten crear una actitud positiva en la promoción de la ciudad. Estas condiciones son las que identifican los actores, cuando la iniciativa aún no se estructuraba en un programa, es decir, tenía un enfoque netamente comunicacional (1995-1996).

De este modo, se puede concluir que, durante ese período alcaldicio, hubo una difusión amplia de la iniciativa, por lo que los actores territoriales en general se vieron involucrados y considerados en ella; otorgándole legitimidad a la existencia de Rancagua Emprende como un programa de fomento y promoción del desarrollo local. Esto permitió que se le considerara como parte de la institucionalidad municipal, lo que concretó Darío Valenzuela, con el proceso de reingeniería interna del programa, acciones lamentablemente desconocidas por la comunidad.

La iniciativa presenta debilidades y obstáculos que dificultan el actuar de la IDEL, los que son identificados por los entrevistados. Las debilidades y obstáculos que se perciben tienen relación con la gestión y la promoción. En la gestión se incluye una carencia de alianzas estratégicas y una percepción en los entrevistados, de una menor actitud empresarial por parte del equipo profesional que lleva adelante la iniciativa; mientras que en la promoción se detecta la escasa difusión de los objetivos y su accionar, por lo que en la actualidad la comunidad en general se ha enterado del programa en forma circunstancial e indirecta.

Es por esto que se recomiendan las siguientes líneas de acción inmediatas asociadas a revitalizar y poner en práctica, con la finalidad de mejorar la iniciativa local Rancagua Emprende.

### *2.1. Desafíos para mejorar la gestión del desarrollo local*

- “Revitalizar la estrategia comunicacional”: Los actores perciben como una fortaleza la campaña comunicacional que marcó el comienzo de la iniciativa en 1995, pero al mismo tiempo, se cataloga

como debilidad de la gestión actual. Esto genera un bajo compromiso del empresariado y una débil evaluación de la iniciativa en su accionar y gestión, por desconocimiento de sus actividades. De este modo, la estrategia comunicacional no sólo debe vincularse con la venta de la ciudad hacia el exterior sino que también hacia el interior, para que los actores territoriales sean informados sobre el actuar de la IDEL, las posibilidades de participación en proyectos, de forma de mantener en el tiempo un canal o medio de difusión permanente con la ciudadanía en general.

- Agilizando el servicio”: Reducir las ventanillas de oferta pública de los diferentes programas públicos. Además de coordinar los restantes programas relacionados con los mismos objetivos, pero que en la actualidad no tienen ninguna coordinación con el municipio. Por ejemplo, los programas de pavimentación y de equipamiento comunitario del MINVU.
- “Focalizando la acción con las instituciones de fomento productivo”: Los programas de fomento estatal están diseñados para ampliar la base empresarial y mejorar la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas en el entorno de apertura comercial y para apoyar la integración de un conjunto de empresas a mecanismos tradicionales de financiamiento o para mejorar sus condiciones de productividad. Incluyen programas de apoyo financiero (apoyo al acceso al crédito) y de fomento (asistencia técnica, capacitación, asociatividad, innovación, transferencia tecnológica e intermediación). Estos programas se canalizan preferentemente a través de CORFO y SERCOTEC, que apoyan a pequeñas y medianas empresas (PYME), y microempresarios urbanos, asistencia técnica a través de los Fondos de Asistencia Tecnológica FAT y los Programas de Asociatividad Empresarial (PROFOS), administrados y financiados por CORFO-SERCOTEC, con dos líneas de acción: asistencia técnica en gestión y capacitación laboral e innovación tecnológica. La infraestructura productiva es de competencia del Ministerio de Obras Públicas. Los programas de apoyo a pequeños productores agrícolas son manejados por INDAP y los de asistencia y capacitación a sectores campesinos, administrado por FOSIS.<sup>37</sup>
- “Desarrollando la Asociatividad Municipal”: Una de las medidas que se plantea es la “municipalización territorial”, donde el Gobierno Municipal no sólo se encuentra con el desafío de administrar fondos para operar acciones sectoriales como salud, educación y otros, sino que tiene que ser capaz de actuar como promotor del desarrollo de su territorio.<sup>38</sup> Esto significa, reconocer y dimensionar los circuitos que se establecen en los procesos productivos, comerciales o empresariales comunes; crear una capacidad de articulación para poder enfrentar desafíos comunes, generando sinergia para movilizar las capacidades del territorio, fortaleciendo la capacidad de los gobiernos municipales involucrados, en especial la capacidad administrativa hasta lograr una cultura de colaboración y coordinación.
- “Generación de alianzas estratégicas”: Al inicio las principales empresas de Rancagua apoyaron la iniciativa, pero posteriormente su integración fue decayendo hasta un nivel de baja presencia. Esta situación es la que perciben los actores como debilidad y obstáculo, siendo una de las causas de la falta de compromiso del sector público con la iniciativa, y una débil evaluación del accionar y liderazgo, y por cierto, una de las recomendaciones propuestas por el *focus group*. Es así como el equipo profesional de la iniciativa debe realizar una concertación estratégica efectiva con la finalidad de desarrollar factores intangibles que incidan en forma decisiva en el desarrollo local. Producto de los factores intangibles se rescataría un liderazgo que permita convocar a los actores, generando una participación amplia de la comunidad.
- “Construcción de mecanismos de cooperación”: que faciliten la formación de redes entre empresas y otros agentes territoriales con la finalidad de identificar productos, procesos productivos y segmentos de mercado para realizar negocios, a lo que se sumaría a la búsqueda de elementos estimulantes para que el empresariado invierta en el territorio. Estos mecanismos de cooperación se deben extender hacia el Gobierno Regional y el aparato estatal, ya sea para formar vínculos entre empresas y

organismos públicos como entre los mismos organismos públicos, de manera de reducir las dificultades por concepto de burocracia.

- “Creatividad para generar entornos innovadores en el territorio”: Por último, debiera liderar un proceso de articulación y estimulación para la formación de un entorno innovador. El territorio es un actor decisivo del desarrollo al constituirse en el lugar donde se generan innovaciones y externalidades positivas, producto de las economías de aglomeración; en el cual le cabe al municipio un papel central respecto a estimular un clima favorable para la capacidad empresarial y el mejoramiento de la competitividad, a través de la construcción de redes de empresas y la concertación de actores públicos y privados.

## 2.2. Acciones de Mediano Plazo

Rancagua y sus alrededores de influencia presentan una serie de aspectos que la caracterizan, a saber:

- Un área predominantemente agrícola. En la zona se ha desarrollado un sector agroindustrial muy dinámico. La clave para el crecimiento del sector agrícola ha sido la modernización de empresas que estaban dedicadas a cultivos tradicionales o sin mayor procesamiento, aumentando el valor agregado de sus productos mediante la introducción de tecnología de punta a los procesos productivos.
- Un tejido productivo compuesto de microempresas. Como ya se mencionó, el 86% de los establecimientos corresponde a esta categoría.
- Una tasa de crecimiento insuficiente. El PIB de la región sólo creció de 169,21 mil millones de pesos en 1985 a 293,82 mil millones en 1996, lo que significó un incremento de un 74%, bastante inferior al 111% nacional.
- Un nivel de desocupación levemente inferior al promedio nacional.
- Una disminución de la pobreza e indigencia.
- Inversión pública focalizada positivamente a la creación de infraestructura vial y eliminación de carencias básicas.
- Un territorio con débiles centros científicos tecnológicos. Además, las carreras ofrecidas por los centros de educación superior no están muy ligadas a las demandas del aparato productivo local y regional.
- Una oferta de capacitación insuficiente. Además, el perfil de los cursos es muy similar al nacional, sin tener una particularidad ligada a las demandas productivas de la región.
- Respecto del apoyo a la innovación tecnológica, existen varios proyectos de innovación que afectan a la región, sin embargo no existe una capacidad instalada propia que se haga cargo de ellos.
- Escasez de oferta de consultorías y asesorías técnicas de la zona.
- Cercanía a la Región Metropolitana que opera como aspiradora de la masa crítica local, tornándola en un corredor.
- Baja articulación entre el sector público y privado aunque al interior del sector público existe una mayor conectividad. A decir verdad, las redes de comunicación, en parte del sector público regional, son bastante densas (SERCOTEC; CORFO, SEREMI Economía, Intendencia Regional).<sup>39</sup>
- Carencias en cuanto a la asociatividad entre privados. Hay ausencia de organizaciones empresariales verdaderamente representativas, lo que debilita considerablemente la red de actores privados y dificulta su nexo con los actores públicos.
- Baja articulación del sector público del nivel central con las demandas de desarrollo local de los municipios. En general, los nexos entre ambos son muy débiles, aunque escapa un tanto a esta situación la municipalidad de Rancagua que también tiene mejores y mayores nexos que otras municipalidades con el sector privado y educacional.
- Falta de liderazgos regionales y locales claros.

- El municipio tiene relaciones no siempre fluidas y expeditas con el sector público central. Se han identificado como obstáculos para el desarrollo local - en el 2° Foro Regional de Desarrollo Productivo -, un ambiente institucional hostil, una cultura centrada en los instrumentos antes que en las necesidades de los usuarios, la carencia de competencias locales para el fomento productivo y la carencia de Planes de Desarrollo Comunales.<sup>40</sup>

### 2.3. Oportunidades: “Una descentralización en marcha”

Es claro que el Programa Rancagua Emprende aprovecha claramente algunos de los esfuerzos de descentralización que se generan en Chile. Partiendo por incorporar capitales privados a través de las concesiones públicas, como un nítido ejemplo de descentralización financiera, acompañada de la utilización de mecanismos de fomento y agrupación empresarial como son los Centros de Iniciativa Empresarial, que son apoyados por programas descentralizados de fomento estatal de CORFO-SERCOTEC. Es allí donde se abren fuertes perspectivas institucionales para legitimar y darle profundidad a estos programas de fomento local impulsados por un municipio, con una utilización más intensa de los instrumentos disponibles como PROFO, FAT, desarrollo de proveedores, investigación aplicada y de otros servicios públicos como Turismo, Agricultura.

Estos programas debieran ser incorporados activamente al trabajo de fomento de los municipios, con indicadores precisos de logros y cumplimientos de metas, tanto para el servicio público como el municipio, de tal forma que incentiven la acción cooperativa de los servicios públicos y municipalidades, controlados por la Comisión de Modernización del Estado y el Gobierno Regional, en conjunto con representantes del sector privado —Corporación Pro-O’Higgins—, que premien a los entes mejor evaluados en esta área de mejoramiento y productividad organizacional. Esto permitiría focalizar el esfuerzo de fomento, evitando duplicaciones y acercando los programas a la comunidad, canalizando los escasos recursos financieros, que permitan profundizar el proceso de descentralización a través del fomento del aparato productivo local, y por ende, regional. En consecuencia, se exige un acercamiento de los distintos ámbitos, tanto del Gobierno Regional, agencias del sector público como del municipio, de tal forma que con su actuar práctico y enfocado en los resultados, motiven la participación activa del sector privado en aras del desarrollo territorial y el fortalecimiento de la descentralización.

El análisis de los programas desarrollados como sus resultados, muestra que una iniciativa como Rancagua Emprende es una buena respuesta para enfrentar los problemas del desarrollo local, en especial, para crear condiciones de infraestructura apropiada para el entorno, así como cumplir labores de coordinación y promoción de la ciudad y sus atractivos productivos, iniciando un camino del que aún falta mucho por recorrer y por ende, de oportunidades por realizar, en especial en el ámbito de las alianzas municipio—sector público y privado; que le permitan convertirse en una agencia efectiva de desarrollo económico. De allí que es vital que estas iniciativas se institucionalicen dentro del municipio para que perduren en el tiempo, pues corren serios riesgos de desaparecer ante los cambios naturales de las autoridades alcaldías o de distintos énfasis de gestión. Sin lugar a dudas, la dependencia directa del Alcalde y su condición de asesoría, le han dado flexibilidad de manejo, pero podrían desaparecer de no mediar los recursos necesarios que puedan potenciarla, combinando estabilidad organizacional y capacidad de adaptación al cambiante entorno de nuestras economías globalizadas y altamente competitivas.

### 2.4. Desafíos

Nuestra zona de influencia de Rancagua presenta una situación estratégica compleja, ya que tanto su especialización como sus niveles de competitividad sectorial requieren de esfuerzos importantes en mejorar su productividad; en especial, de los sectores rezagados, que anulan completamente los excelentes resultados de industrias con altos niveles de competitividad como son los sectores silvoagropecuarios, comercio y servicios



financieros, llevando a la región en su conjunto a un resultado global negativo. De allí que se debe promover tanto una reestructuración de su composición económica a favor de sectores más dinámicos, como mejorar en forma significativa los niveles de competitividad relativa sectorial.

Se debe llevar a cabo una política pública local de extensión e investigación tecnológica, con asistencia en información de mercados y de los instrumentos de fomento. El desarrollo de la industria vitivinícola en el valle del Cachapoal es prueba clara de lo que se puede lograr con una combinación de tecnología, mercadeo y preocupación por la calidad.

De la misma manera, se debe estimular a los actores competentes a realizar programas de inversión ambiental, tanto de las aguas como del aire. La limpieza del medio ambiente, unido a las mejoras en las carreteras y el aumento de la congestión en Santiago, abren un potencial interesante para Rancagua y sus alrededores, como ciudad satélite y de instalación de determinado tipo de industrias. El área territorial tiene una importante ventaja geográfica, al estar al lado de la capital.

Esto exige una nueva forma de hacer política pública local, con una mayor discusión de todos los actores relevantes. Ejemplo de ello debiera ser la construcción del autopista Santiago—San Fernando que en lo posible debiera contar con al menos tres carriles por lado.

Para facilitar esta transformación, se requiere mejorar la infraestructura vial y de servicios, incluyendo educación, salud y esparcimiento, con precios atractivos en terrenos, parques de empresas ligadas a la agroindustria, hortícola y de productos orgánicos, para los que existe una demanda creciente especialmente desde países desarrollados como Japón, con un especial manejo del medio ambiente, de tal forma, de ir creando ventajas competitivas de localización en Rancagua y su contorno inmediato.

#### **Notas**

## BIBLIOGRAFÍA

- Abalos k., J.A. (1998), *Descentralización fiscal y transferencia de competencias: Aproximación general y propuestas para fortalecer los gobiernos regionales en Chile*, Serie Política Fiscal 102, Proyecto Regional de Descentralización Fiscal, CEPAL/GTZ, Naciones Unidas, Febrero.
- \_\_\_\_\_(1996), *La formulación de Metas Regionales*, documento interno, Secretaría General de la Presidencia.
- \_\_\_\_\_(1998), *El fomento al desarrollo productivo local: orientaciones, actores, estructuras y acciones. La situación en Chile en los 90*, Investigación para el programa CEPAL-GTZ. Mimeo.
- Aghon, G. (1995), *Modelos de Descentralización Fiscal: Aspectos conceptuales y revisión de algunas experiencias latinoamericanas*, CEPAL, Santiago de Chile.
- \_\_\_\_\_(1994), *Retos y posibilidades de nuevos recursos para el desarrollo municipal. Más recursos para las Ciudades*, CEPAL, Santiago de Chile.
- Alburquerque, F. (1997) *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local*, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, LC/IP/R.180.
- Arango, Oscar y Jahir Rodríguez (1994), *Estado, política y gremios en la creación del Risaralda: Evaluación de un proyecto político*, Documento LC/IP/G.80, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Octubre.
- Boisier, S. (1992), *La gestión de las regiones en el nuevo orden internacional: cuasi-Estados y cuasi-Empresas*, Documento LC/IP/R.110, ILPES, Naciones Unidas.
- Borja, J. (1987), *Descentralización del Estado, movimiento social y gestión local*, ICI/FLACSO/CLACSO, Santiago.
- CEPAL-ILPES (1995), *La identificación de proyectos y bolsones de pobreza a nivel local. Guía para utilizar la base de datos del Censo en Redatam+*, LC/IP/L.117, julio.
- CODELCO-CHILE (1999), *Estudio Aporte Socio Económico Codelco—Chile División El Teniente a la Sexta Región*, Elaborado por Gemines Consultores S.A.
- Comité de Inversiones Extranjeras, Ministerio de Economía (1998), *Estadísticas de inversión extranjera DL600 de la Región de O'Higgins entre 1974 y 1997*.
- De Mattos, C. (1988), *La descentralización, ¿una nueva panacea para impulsar el desarrollo local?*, Documento CRPD-D-110, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas.
- Dirección Nacional de Aduanas (1998), *Estadísticas de exportaciones regionales y del país, período 1990-1997*.
- El Mercurio (1998), *Según establece Informe Regional GEMINES: El crecimiento no asegura una mejor calidad de vida. Empresas y Negocios*, Santiago de Chile.

- Galdámez, J.E. (1997), *Instrumentos municipales para promover el desarrollo económico local en El Salvador*, Documento LC/IP/R.193, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Octubre.
- ILPES, Naciones Unidas. División de Desarrollo y Gestión Local (1999), *Las Corporaciones de Desarrollo en Chile*, Documento LC/IP/L.159, Marzo.
- \_\_\_\_\_(1997), *Gobierno Municipal y Desarrollo Local*, Informe Curso—Taller, Documento LC/IP/R.203, Mar del Plata, Argentina.
- Insunza Flores, I. (1997), *Descentralización de recursos hacia los gobiernos regionales en Chile*, Serie Política Fiscal N°100, Proyecto Regional de Descentralización Fiscal, CEPAL/GTZ, Naciones Unidas.
- Instituto Nacional de Estadísticas, Chile (1998), *Encuesta nacional de empleo*.
- Jeria, M. y Lazo, I. (1994), *Las concesiones y el financiamiento de proyectos de infraestructura urbana a nivel municipal*, en Irarrázaval, I. Y Lehmann, C. (eds), **Más recursos para la ciudad: nuevas perspectivas**, Centro de Estudios Públicos.
- Meneses, L. y Miranda, I. (1994) *Participación privada en el desarrollo local*, en Irarrázaval, I. Y Lehmann, C. (eds), *Más recursos para la ciudad: nuevas perspectivas*, Centro de Estudios Públicos.
- Ministerio de Economía y Reconstrucción, Región de O'Higgins, *Estadísticas de la región sobre exportaciones (1996) y PIB regional por ramas de actividad (1985-1995)*.
- Ministerio de Planificación y Cooperación (1998), *Evolución de la actividad económica regional 1985-1996: análisis del Producto Interno Bruto desde un enfoque nacional/regional*, Agosto.
- Montero, C. y Morris, P. (1999), *Estudio sobre el Sistema de Innovación Regional*, Asesorías Estratégicas Ltda. Programa de Innovación Tecnológica, Ministerio de Economía y Reconstrucción, Región de O'Higgins.
- Municipio de Rancagua, Oficina Municipal de Información Laboral (O.M.I.L.): *Estadísticas de inscritos, vacantes y colocados*, en el período 1997 a junio de 1999. Municipio de Rancagua.
- \_\_\_\_\_(1997), *Programa Rancagua Emprende: misión, objetivos y estrategias*. Mimeo.
- \_\_\_\_\_(1999): *Plan de desarrollo comunal*, Rancagua.
- \_\_\_\_\_(1998): *Política de concesiones. Marco de procedimientos y operaciones para las concesiones municipales*, Rancagua.
- Muñoz Villalobos, C. (1997), *Las perspectivas de desarrollo de la Sexta Región*, en: Revista El Alba. Noviembre.
- \_\_\_\_\_(1998), *Evaluación de proyectos empresariales pequeños*, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Diciembre.
- \_\_\_\_\_(1998), *Financiamiento para la pequeña empresa*, Informe preparado para curso internacional en gestión regional LIDER. Misión de Naciones Unidas, Ibagué, región del Tolima, Colombia.
- \_\_\_\_\_(1994), *Focalizando el desarrollo hacia el siglo XXI*, Libro publicado por la Fundación Friedrich Naumann de Alemania, inscripción N°91.781, Santiago de Chile, Octubre.

- \_\_\_\_\_(1992), *Acceso de la pequeña y mediana empresa al mercado financiero regional en Chile*, Libro publicado por la Fundación Friedrich Naumann de Alemania, inscripción N°82.921, Santiago de Chile, Mayo.
- \_\_\_\_\_(1990), *Estrategia para el desarrollo de la Región del Bío-Bío*, capítulo sobre propuestas de financiamiento regional. Informe Misión Naciones Unidas / ILPES / PNUD entregado al Gobierno Regional y Ministerio de Planificación y Cooperación
- Nicod, CH. (1998), *Elementos para impulsar una nueva gestión municipal*, Documento LC/IP/R.202, ILPES, Naciones Unidas, Marzo.
- \_\_\_\_\_(1999), *El asociativismo municipal: un instrumento para el fortalecimiento institucional*, Documento LC/IP/R.209, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Abril.
- Riffo, L., Ninel C. (1998), *Crecimiento económico regional en Chile 1985-1998*, en Revista de Estadística y Economía del Instituto Nacional de Estadísticas. Segundo Semestre.
- Sánchez, M.P. et al (1996), *Visión ambiental del territorio en el desarrollo local (un estudio de las comunas de la Cordillera de la Costa en la VI Región de Chile)*, CEPAL-ILPES. LC/IP/L.127. Agosto.
- Secretaría Regional de Planificación y Coordinación (SERPLAC), Región de O'Higgins (1996a), *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional CASEN*, módulo de educación.
- \_\_\_\_\_(1996b), *Encuesta CASEN*, módulo de salud.
- \_\_\_\_\_(1996c), *Encuesta CASEN*, módulo de vivienda.
- \_\_\_\_\_(1996d), *Encuesta CASEN*, módulo de empleo.
- \_\_\_\_\_(1996e), *Encuesta CASEN*, módulo de residentes.
- \_\_\_\_\_(1996f), *Encuesta CASEN*, módulo de grupos prioritarios.
- \_\_\_\_\_(1996g), *Encuesta CASEN*, módulo de pobreza.
- \_\_\_\_\_(1997a), *Características sociodemográficas de la población de la VI Región*. Rancagua, diciembre.
- \_\_\_\_\_(1997b), *Caracterización de la pobreza en la Región de O'Higgins, enfoque de las necesidades básicas (resumen ejecutivo)*. Rancagua, diciembre.
- \_\_\_\_\_(1997c) *Caracterización de la pobreza en la Región de O'Higgins, enfoque de las necesidades básicas*. Rancagua, diciembre.
- \_\_\_\_\_(1999a), *Estrategia de desarrollo regional 2000-2010*, volumen II. Rancagua, marzo.
- \_\_\_\_\_(1999b), *Análisis de la inversión pública regional (1992-1998)*, VI Región. Rancagua, marzo.
- Sierra, J.E. (1998), *El municipio en América Latina y el Caribe*, Documento LC/IP/L.152, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Octubre.
- Silva, V. (1993), *Cooperación interempresarial. Desafío a las políticas regionales*, Documento LC/IP/L.87, ILPES, Naciones Unidas, Octubre.
- Valenzuela V.T., D. (1997), *Los municipios y la promoción económica*, Ponencia en Seminario-Taller "Desarrollo y Gestión Local". Fundación Friedrich Ebert-ILPES/CEPAL. Octubre. Pp 167-172.
- \_\_\_\_\_(1999), *Experiencia de concertación en Rancagua*, en **Las Corporaciones de Desarrollo en Chile**, ILPES. Dirección de desarrollo y gestión local. LC/IP/L.159, marzo.

- Valenzuela V.T., E. (1996), *Rancagua: la fecundidad de un gobierno municipal*, Fundación Friedrich Ebert, Junio.
- Valenzuela Barros, J.P. (1997), *Descentralización fiscal: Los ingresos municipales y regionales en Chile*. Serie Política Fiscal 101, Proyecto Regional de Descentralización Fiscal, CEPAL/GTZ, Naciones Unidas, Diciembre.
- Vázquez Barquero, A. (2000), *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización, CEPAL/GTZ, Naciones Unidas.
- Victory, C. (1997), *Experiencias territoriales de desarrollo local*, Documento LC/IP/R.186, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Junio.
- \_\_\_\_\_ (1997), *Planificación Estratégica Municipal y Desarrollo Local*, Documento, LC/IP/R.189, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Julio.
- Yarmuch, J.M. (1997), *Municipio y desarrollo local rural*, Documento LC/IP/R.194, Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES, Naciones Unidas, Octubre.

## ACRÓNIMOS UTILIZADOS

AFP:	Asociación de Fondos de Pensiones
AMPICH:	Asociación gremial de la mediana y pequeña industria de Chile.
ASEXMA:	Asociación de exportadores de manufacturas.
ASIMET:	Asociación de industriales metalúrgicos.
CASEN:	Caracterización Socio Económica Nacional
CONAF:	Corporación Nacional Forestal, Ministerio de Agricultura.
CONUPIA:	Confederación gremial nacional unida de la mediana y pequeña industria, servicios y artesanado de Chile.
COPROCH:	Corredores de Propiedades de Chile A.G.
COREMA:	Comisión Regional de Medio Ambiente
CORFO:	Corporación de Fomento.
FNDR:	Fondo Nacional de Desarrollo Regional.
FOSIS:	Fondo de solidaridad e inversión social, Ministerio de Planificación y Coordinación.
HABITACOOOP:	Cooperativa habitacional.
INACAP:	Instituto Nacional de Capacitación
INDAP:	Instituto de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Agricultura.
INE:	Instituto Nacional de Estadísticas.
INIA:	Instituto de Investigación Agropecuaria
ISAR:	Inversión Sectorial de Asignación Regional.
MECE:	Ministerio de Educación
MERCOSUR:	Mercado Común del SUR.
MINECON:	Ministerio de Economía y Reconstrucción.
MINVU:	Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
MIPYMES:	Micro, pequeña y mediana empresas.
MOP:	Ministerio de Obras Públicas.
NAFTA:	North American Free Treaty Trade.
PGB:	Producto Geográfico Bruto, símil a PIB.
PIB:	Producto Interno Bruto.
PROCHILE:	Promoción de Chile, Ministerio de Relaciones Exteriores.
PRODECOP:	Programa de Comunas Pobres
SAG:	Servicio Agrícola y Ganadero
SENCE:	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SERCOTEC:	Servicio de Cooperación Tecnológica
SEREMI:	Secretaría Regional Ministerial
SERPLAC:	Secretaría Regional de Planificación y Coordinación.
SOFOFA:	Sociedad de Fomento Fabril.
SII:	Servicio de Impuestos Internos.
UMCE:	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
UTM:	Unidad tributaria mensual.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### ACTORES ENTREVISTADOS PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN SOBRE LA IDEL

##### *GESTORES*

Esteban Valenzuela Van Treek: alcalde período 1992-1996  
 Braulio Guzmán: Ex Gerente Rancagua Emprende entre 1995-96  
 Claudio Urtubia: encargado de comunicaciones en 1996  
 Darío Valenzuela Van Treek: alcalde período 1997 a la fecha  
 Néstor Parraguez: director de Rancagua Emprende desde 1997

##### *MUNICIPIO*

Rodolfo Cortés, concejal del municipio de Rancagua.  
 Carlos Arellano, concejal del municipio de Rancagua  
 Enrique Leyton, concejal del municipio de Rancagua  
 Daniel Silva, concejal del municipio de Rancagua  
 Nardí López, directora de obras de la Municipalidad de Rancagua.  
 René Jara, encargado de Oficina municipal de información laboral.  
 Marcelino Gómez, encargado de Organismo técnico ejecutor.  
 Mariela Velásquez, encargada de la Casa del pequeño empresario.  
 Claudio Waghorn H., encargado de incubadora de empresas.  
 Mauricio Ramírez del Pino, encargado de concesiones urbanas.

##### *REGIÓN*

Bernardo Zapata Abarca, intendente regional de la Sexta Región.  
 Jorge Guevara Castro, secretario regional del Ministerio de Economía  
 Carlos Muñoz Parra, secretario regional del Ministerio de vivienda y urbanismo  
 Ricardo Trincado, secretario regional del Ministerio de Obras Públicas  
 Sonia Vivallos Aguilera, secretaria técnica del Consejo Foro productivo  
 Nelson Pérez A.y Claudia Aretio, fomento productivo del gobierno regional  
 Sergio Roldán Sáez, profesional de apoyo de seremi de economía  
 Darío Polloni Schwencke, consejero regional de la provincia de Colchagua  
 Víctor Leiva Acuña, consejero regional.  
 Víctor Bobadilla Trincado, consejero regional.

##### *SERVICIOS PÚBLICOS*

Héctor Leiva Polanco, director regional de CORFO  
 Joaquín Cáceres Aliste, director regional SERCOTEC  
 Jorge Carrasco, director regional de SERNATUR

*EMPRESAS PÚBLICAS*

Andrés Salaya, Red O'Higgins, Televisión Nacional de Chile  
 Patricio Herrera Guerrero, gerente general de la empresa de servicios sanitarios del Libertador (ESSEL)  
 Patricio Guajardo Ahumada, gte. Gral. División El Teniente de CODELCOCHILE.  
 Rodrigo Rivas Muñoz, director de Comunicaciones de la División El Teniente.

*ENTES EDUCACIONALES*

Jorge Reyes Cabezas, director ejecutivo Instituto AIEP  
 José Mella Bravo, director INACAP Rancagua  
 Sergio Estay Villalón, director Campus Rancagua de U. Técnica Federico Santa María  
 Nubia Medina Silva, coordinadora regional U.Metropolitana de Ciencias de la Educación

*EMPRESARIOS Y DIRIGENTES EMPRESARIALES*

Manuel Santolaya de Pablo, Maderas Rancagua  
 Miguel Martínez, Hipermercados Independencia  
 Gastón Cofré Marti, administrador zonal de la Compañía General de Electricidad  
 Ricardo Whittle, PARMEX S.A.  
 Lisandro Vásquez, Constructora Cachapoal  
 Juan Rodríguez Vargas, Cristalum Vidrios y Aluminios  
 Aldo Lantadilla, Lantadilla Hnos.  
 Rodolfo Vidal González, Flaving-Myler  
 Luis Pavez Pardo, Maderas Pavez y Presidente de la Cámara Chilena de la Construcción (delegación El Libertador)  
 Julio Chamorro Pinochet, secretario general de la Federación regional del Comercio Detallista  
 Claudio Valverde Cristi, Presidente de la Federación de Agricultores de Cachapoal y ex vice-presidente de la Sociedad Nacional de Agricultura (S.N.A.)  
 Víctor Sáez Beltrán, Bombas MINAL  
 Donald Mackenzie, METALMACK  
 Carlos González Pérez-Montt, Constructora Rancagua  
 Amelia Pereira Pua, gerente regional de Corporación de Capacitación de la Construcción.



**Anexo 2**  
**INVERSIÓN PÚBLICA VI REGIÓN**  
**PERÍODO 1992 – 1997: % INVERSIÓN DECISIÓN REGIONAL: 24% TOTAL**

<b>Fuentes Financiamiento</b>	<b>%</b>	<b>Distribución Sectorial, con distintas fuentes</b>	<b>%</b>
Fondos Sectoriales	73.0	Vialidad urbana, agua potable y alcantarillado, vivienda	12.0
FNDR	17.0	Vialidad Regional	48.0
ISAR	5.8	Educación y cultura	5.4
Ministerio del Interior	3.5	Salud	3.0
MECE-FNDR	0.7	Energía	1.0
		Deporte y recreación	0.4

Fuente: SERPLAC, 1999b.

**Anexo 3**  
**INVERSIÓN EXTRANJERA DL 600, 1974-1997**  
**REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS-CHILE**  
**(Millones de dólares nominales)**

<b>Años</b>	<b>VI región</b>	<b>País</b>	<b>% Participación Regional</b>
1974-1989	20	5.103	0.4
1990	2	1.321	0.2
1991	4	982	0.4
1992	2	999	0.2
1993	8	1.731	0.5
1994	23	2.531	0.9
1995	6	3.028	0.2
1996	128	4.801	2.7
1997	9	5.041	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>202</b>	<b>25.534</b>	<b>0.8</b>

Fuente: Comité de Inversiones Extranjeras. MINECON, Región de O'Higgins, 1998.

**Anexo 4**  
**CRECIMIENTO ECONÓMICO REGIONAL: 1985 – 1996**

	<b>PGB Participación Región 1996</b>	<b>Tasa de variación anual</b>		<b>Productividad</b>
<b>1. Mejor crecimiento relativo</b>				
Atacama	6.9	14.6	7.1	2.6
Área Metropolitana	8.5	8.6	4.2	47.2
<b>2. Crecimiento medio</b>				
Antofagasta	6.6	9.0	4.2	7.6
Del Maule	6.0	6.6	4.7	4.3
<b>3. Mejor desempeño relativo</b>				
O'Higgins	4.2	6.5	2.4	4.9
Bío-Bío	4.6	4.5	1.8	9.0
Magallanes	4.2	0.9	0.3	2.1
PIB regionalizado	7.5	8.5	4.5	

Fuente: Ministerio de Planificación y Cooperación (1998), *Evolución de la actividad económica regional 1985 – 1996: análisis del Producto Interno Bruto desde un enfoque nacional/regional*. Agosto.



**Anexo 8**  
**PARTICIPACIÓN POR RAMAS DE LA ACTIVIDAD EN EL PIB REGIONAL, DECENIO 1985-1995. REGIÓN DE O'HIGGINS-CHILE**

Rama de actividad	% de la Región de O'Higgins		Variación % del período
	1985	1995	
Agricultura, caza, pesca y silvicultura	20.0	28.0	+ 8.0
Explotación de minas y canteras	35.0	25.0	-10.0
Industria manufacturera	9.0	10.0	+ 1.0
Construcción, electricidad, gas y agua	10.0	8.0	- 2.0
Comercio, restaurante y hoteles	7.0	11.0	+ 4.0
Otros	19.0	18.0	- 1.0

Fuente: Ministerio de Economía, Región de O'Higgins.

**Anexo 9**  
**EXPORTACIONES REGIONALES Y PAÍS, US\$ FOB. PERÍODO 1990-1997**  
**REGIÓN DE O'HIGGINS-CHILE**

Año	VI Región	Total país	% sobre país
1990	962.174	8.522.033	11.3
1991	826.142	8.988.572	9.2
1992	829.281	9.920.874	8.4
1993	759.043	9.324.742	8.1
1994	811.913	11.368.732	7.1
1995	1.110.280	15.901.262	7.0
1996	951.429	15.407.398	6.2
1997	1.047.402	17.024.800	6.2

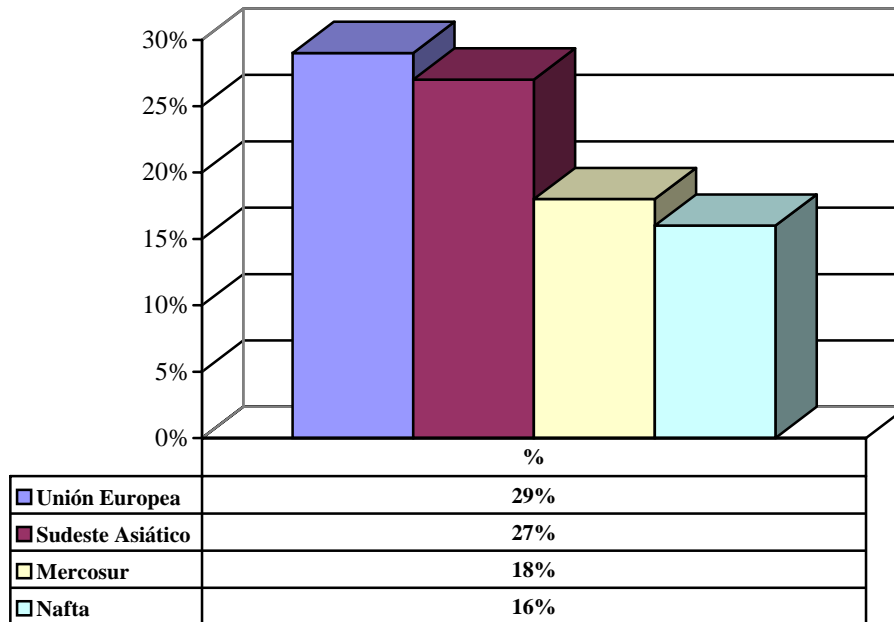
Fuente: Dirección Nacional de Aduanas, 1998.

**Anexo 10**  
**EXPORTACIONES EN 1996 POR SECTORES ECONÓMICOS SIGNIFICATIVOS Y DESGLOSE POR PRODUCTOS, EN EL TERRITORIO PRODUCTIVO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS-CHILE.**

	Exportación (FOB en MMUS\$)	%
<b>MINERÍA</b>	554	69.2
Cobre refinado	240	25.7
Mineral cobre y concentrados	138	14.8
Cátodos de cobre	64	6.8
Cobre blister	62	6.6
Molibdeno	50	5.3
<b>SILVOAGROPECUARIO</b>	154	19.2
Manzanas frescas	68	7.2
Uvas frescas	51	5.4
Peras frescas	23	2.5
Kiwis frescos	12	1.2
<b>INDUSTRIA</b>	93	11.6
Jugo de manzanas	34	3.6
Puré y jugo de tomates	25	2.6
Viñas con denominación de origen	18	1.8
Jugo de frutas en general	16	1.6
<b>TOTAL</b>	801	100.0

Fuente: Ministerio de Economía, Región de O'Higgins, 1996.

**Anexo 11**  
**EXPORTACIONES POR BLOQUE ECONÓMICO DE DESTINO REGIÓN DE O'HIGGINS-CHILE**



**ANEXO N°12**  
**COMPOSICIÓN DE LA BASE EMPRESARIAL, CLASIFICACIÓN POR TRAMOS DE VENTAS NETAS ANUALES 1997. REGIÓN DE O'HIGGINS-CHILE**

	(UF 0-UF2.400)	(UF 2.401-UF 25.000)	(UF 25.001- UF 50.000)	(UF 50.000 Y MÁS)
Actividad económica	Microempresas	Pequeña	Mediana	Grande
Silvoagropecuario y pesca	84.7	13.8	0.8	0.7
Minería	68.2	31.8	0.0	0.0
Industria manufacturera	76.3	19.8	1.0	3.0
Electricidad gas y agua	95.9	4.1	0.0	0.0
Construcción	78.3	18.5	1.6	1.6
Comercio	87.9	10.3	0.9	0.8
Transporte y comunicaciones	85.5	13.0	0.8	0.7
Finanzas	81.3	17.0	1.1	0.6
Servicios	89.9	9.7	0.2	0.2
Otras	87.7	19.9	0.6	0.7
Total	86.2	12.2	0.8	0.8

Fuente: Servicio Impuestos Internos, VI Región, 1997.

**Anexo 13**  
**FUERZA DE TRABAJO OCUPADA Y DESOCUPADA 1998**  
**UNIDAD TERRITORIAL DE RANCAGUA Y LA REGIÓN DE O'HIGGINS**

	<b>Rancagua</b>	<b>Región de O'Higgins</b>
Población mayor a 15 años	147.895	549.000
<b>FUERZA DE TRABAJO</b>		
N° de Ocupados	71.255	266.588
N° de Desocupados	3.608	11.983
Tasa de desocupación	4.8	4.3

Fuente: INE (1998). Encuesta Nacional de Empleo.

**Anexo 14**  
**FUERZA DE TRABAJO OCUPADO EN 1998 POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN LA REGIÓN DE O'HIGGINS-CHILE**

<b>Actividad Económica</b>	<b>N° de ocupados</b>	<b>% ocupados</b>	<b>% que participa en capacitación<sup>41</sup></b>
Agricultura, caza, pesca y silvicultura	93.045	34.9	6.2
Explotación de minas y canteras	8.391	3.1	38.0
Industria manufacturera	29.235	10.9	16.1
Electricidad, gas y agua	1.611	0.6	3.2
Construcción	18.835	7.1	1.9
Comercio, restaurante y hoteles	40.458	15.2	8.3
Transporte y comunicaciones	18.928	7.1	3.6
Establecimientos financieros, seguros	9.251	3.5	19.7
Servicios comunales	46.838	17.6	3.0
<b>TOTAL<sup>42</sup></b>	<b>266.592</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: INE (1998): Encuesta Nacional de Empleo y SENCE (1996).

**Anexo 15**  
**EMPLEO SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD EN LA UNIDAD TERRITORIAL DE LA IDEL, RANCAGUA**

<b>Actividad</b>	<b>Porcentaje</b>
Comercio/ Restaurante/Hoteles	24.0
Servicios Comunales Sociales	23.0
Industria manufacturera	11.7
Agricultura/ Caza/ Pesca/ Silvicultura	9.5
Explotación de Minas y canteras	9.6
Construcción/ Electricidad/ Gas y agua	9.3

Fuente: INE (1998). Encuesta Nacional de Empleo.

**Anexo 16A**  
**COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL ÍNDICE DE CONECTIVIDAD EN LA REGIÓN DE O'HIGGINS, POR TIPO DE ACTORES TERRITORIALES.**

<b>Tipo de actores</b>	<b>Índice</b>	<b>Composición % del índice de conectividad</b>			
		<b>Público</b>	<b>Educacional</b>	<b>Privado</b>	<b>Municipal</b>
Público	6.45	65.0	12.0	17.0	6.0
Educacional	4.11	49.0	19.0	24.0	8.0
Privado	2.69	26.0	14.0	54.0	6.0
Municipal	2.24	74.0	3.0	11.0	13.0

Fuente: Ministerio de Economía, 1998: 27-32.

**Anexo 16B**  
**ÍNDICE DE CONECTIVIDAD (I.C.) POR ACTORES TERRITORIALES**

<b>Actores Públicos</b>					
<b>Institución</b>	<b>I.C.</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Institución</b>	<b>I.C.</b>	<b>Jerarquía</b>
SERCOTEC	14	1	INIA	5	8
CORFO	13	2	SEREMI Obras Públicas	5	8
SEREMI de Economía	13	2	SEREMI de Trabajo	5	8
Intendencia	11	3	SAG	4	9
CODELCO	9	4	SEREMI de Minería	4	9
FOSIS	8	5	CONAF	3	10
PROCHILE	7	6	INDAP	3	10
SENCE	7	6	SEREMI de Educación	3	10
SEREMI de Agricultura	7	6	Gobernación C.Caro	2	11
COREMA	6	7	Gobernación Colchagua	2	11
SERPLAC	6	7	Gobernación Cachapoal	5	8
<i>Conectividad Promedio 6.45</i>					
<b>Actores educacionales</b>					
INACAP	7	6	U. de Chile	4	9
EDUCARES	6	7	U. de Talca	3	10
U. Federico Santa María	6	7	U. Austral	1	12
U. Católica de Chile	5	8	U.M.C.E.	1	12
Instituto AIEP	4	9	<i>Conectividad promedio 4.11</i>		
<b>Actores privados</b>					
<b>Empresa</b>	<b>I.C.</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Empresa</b>	<b>I.C.</b>	<b>Jerarquía</b>
COPEVAL	9	4	Embotelladora Andina	1	12
AGROSUPER	5	8	INVERTEC	1	12
CESMEC	5	8	MAGGI	1	12
Consortio Viveros Chile	4	9	MALLOA	1	12
Chilena de Tabacos	2	11	NESTLÉ	1	12
FRUSAN	2	11	SOFRUCO	1	12
Nieto	2	11	<i>Índice de conectividad promedio 2.69</i>		
<b>Actores municipales</b>					
<b>Municipalidad</b>	<b>I.C.</b>	<b>Jerarquía</b>	<b>Municipalidad</b>	<b>I.C.</b>	<b>Jerarquía</b>
Rancagua	6	7	Pumanque	2	11
Pichilemu	5	8	Rengo	2	11
Malloa	3	10	San Francisco	2	11
Paredones	3	10	Doñihue	1	12
Chépica	2	11	Las Cabras	1	12
Codegua	2	11	Requínoa	1	12
Litueche	2	11	San Fernando	1	12
Navidad	2	11	San Vicente	1	12
Peralillo	2	11	<i>Conectividad promedio 2.24</i>		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Ministerio de Economía, 1998: 27-32.

**Anexo 17**  
**RANCAGUAEMPRENDE: RESULTADOS DE OFICINA MUNICIPAL LABORAL, PERÍODO 1997 A JUNIO DE 1999**

<b>Período</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda</b>	<b>Colocados</b>	<b>Tasa de Efectividad (colocados/demanda)</b>
1997	3.185	907	311	0.3
1998	2.431	2.290	589	0.3
1999	2.445	1.471	631	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>8.061</b>	<b>4.668</b>	<b>1.531</b>	<b>0.3</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de estadísticas anuales y mensuales por actividad económica en el período 1997 a diciembre de 1999, Oficina Municipal de Información Laboral de Rancagua.

**Anexo 18**  
**RANCAGUA EMPRENDE: OFERTA-DEMANDA MANO DE OBRA POR ACTIVIDAD ECONOMICA,**  
**PERÍODO 1997 A JUNIO DE 1999(%). OFICINA MUNICIPAL LABORAL**

Actividad económica	Oferta	Demanda	Colocados
Agricultura v silvicultura	21.1	14.7	9.9
Explotación de minas v canteras	1.1	0	0
Industrias manufactureras	0.8	0	0
Electricidad, gas v agua	0.5	0	0
Construcción	12.5	12.4	10.4
Comercio, restaurantes v hoteles	18.1	28.3	18.4
Transporte	2.3	1.2	1.4
Financieras, seguros	1.5	1.5	1.0
Servicios comunales, sociales v personales	28.1	41.8	58.8
Actividad no bien especificada	14.0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de estadísticas anuales y mensuales por actividad económica en el período 1997 a junio de 1999, Oficina Municipal de Información Laboral de Rancagua.

**Anexo 19**  
**RANCAGUA EMPRENDE: SITUACIÓN DE MANO DE OBRA EN EL PERÍODO 1997 A JUNIO DE 1999**  
**CLASIFICADA POR OCUPACIÓN (%)**

Ocupación	Oferta	Demanda	Colocados
Profesionales científico e intelectuales	0.6	0.6	0.3
Técnicos v profesionales de nivel medio	1.5	0.6	0.6
Empleados de oficinas	11.0	8.0	9.6
Vendedores de comercio, servicio	30.0	24.7	16.8
Agricultores	0.6	0.4	0.2
Operarios y artesanos de actividades mecánicas (carpinteros, soldadores, albañiles, eléctricos)	10.5	11.0	9.3
Operarios, montadores de instalación v máquinas	2.8	2.2	2.1
Trabajadores no calificados	54.3	53.1	61.2
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de estadísticas anuales y mensuales por actividad ocupacional en el período 1997 a junio de 1999, Oficina Municipal de Información Laboral de Rancagua.

**Anexo 20**  
**RANCAGUA EMPRENDE: CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS INCUBADAS A JULIO DE 1999**

Nombre de la empresa	Año de ingreso	Giro	Productos
Velasco e hijos	1997	Artesanía en madera	Artesanía para trabajos en bauer, muebles línea plana, en melanina y macizas enchapadas, marcos artesanales juegos didácticos.
Taller creativo	1997	Fábrica de muebles y contratista de obras menores	Fabricación de muebles para oficina, hogar, colegio, casino y obras menores*.
FAMUC	1997	Fabricación de muebles, obras menores y estructuras	Fabricación de muebles a medida de cocina, oficina, entre otras, además de estructuras metálicas y obras menores.
GONZALUM	1997	Fábrica de estructuras de aluminio	Trabajos en aluminio, <i>shower door</i> , ventanas y estructuras especiales.
Reynaldo Cuadra Rajcevic	1997	Cortinajes y tapicería	Tapicería en general, restauración de muebles y sillas, transformación de sillones, cortinajes y accesorios, etc.
PUBLIC CHILE: regalos publicitarios	1997	Marroquinería publicitaria	Artículos en cuero natural y sintético, artículos promocionales.
FEEDBACK	1998	Confección de ropa industrial	Línea industrial de trabajo: (Overoles, cotonas, pantalones), y prestación de servicios en confección.
María Antonia Ibarra	1998	Confección de señalética vial	Señales de tránsito reglamentarias, informativas y preventivas.
Marcela Rivera Sepúlveda	1998	Confección	Buzos, polorones, corta viento, poleras, delantales, cotonas, pecheras, confecciones en general.
Ivan Pinto Riquelme	1998	Distribuidor de productos plásticos	Bolsas plásticas de diferentes medidas y espesores, prepacadas y láminas ( 20*30).

NOTA: \* Se entiende por obras menores a albañilería, carpintería, gasfitería, electricidad, pintura, riego tecnificado.  
Fuente: Información proporcionada por encargado de la incubadora, julio de 1999.

## Anexo 21

## RANCAGUA EMPRENDE: CONCESIONES MUNICIPALES, PERÍODO 1993 A JUNIO DE 1999

<b>I Etapa: gestión de Esteban Valenzuela</b>					
<b>Período en que no forman parte del Programa Rancagua Emprende, sino que de la Dirección de Obras Municipales</b>					
<b>Año</b>	<b>Área de concesión</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Duración de concesión</b>	<b>Monto de inversión m\$</b>	<b>Resultado</b>
1993	Mobiliario urbano	Concesión de los kioscos y de la publicidad en Paseo Independencia	13 años		12 kioscos y baldosas, jardineras, asientos del paseo
		Concesión de publicidad en Paseo Independencia	4 años	30.000	70 Postes con finalidad de decoración e iluminación
1994	Mobiliario urbano	Refugios peatonales con derecho a publicidad	4 años		58 refugios peatonales; % mensual por concepto de publicidad facturada
	Infraestructura ligada al transporte	Concesión y construcción del terminal Rodoviario de Rancagua	30 años	1.200.000	Rodoviario con 600 buses interprovinciales y 1140 taxis colectivos, y hangar comercial: 138 locales comerciales, 1 servicentro y 1 supermercado; patentes comerciales por 330UF mensual
1995	Mobiliario urbano	Restauración de vagón de ferrocarril	15 años	17.066	Vagón pub
		Habilitación de estacionamiento en Rodoviario	15 años		Estacionamiento perimetral al Rodoviario
	Infraestructura ligada al mobiliario urbano	Construcción Paseo La Doñihuana y concesión de explotación comercial de módulos	20 años	98.892	Paseo La Doñihuana y 20 módulos comerciales; pago de 10 UF mensual
<b>II ETAPA: GESTIÓN Sr. DARÍO VALENZUELA. Se incorpora al Programa Rancagua Emprende</b>					
1998	Mobiliario urbano	Concesión de tótems con publicidad e información turística	4 años	8.000	25 tótems; 10% mensual de lo facturado por publicidad
		Refugios peatonales con derecho a publicidad	4 años	7.000	28 refugios peatonales; % mensual de lo facturado
		Concesión de publicidad en Paseo Independencia	5 años	28.000	52 paletas publicitarias; 5% mensual de lo facturado; donación de máquinas de limpieza (hidrolavadora e hidrolaser)
1999	Infraestructura ligada al deporte	Infraestructura deportiva Patricio Mekis, Complejo de Paletas	22 años	237.210	Canchas de tenis, gimnasio, saunas, squash, raquetball, etc.; pago anual fijo de 1.100UF

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de Concesiones Urbanas, Programa Rancagua Emprende.



## Anexo 22

**RANCAGUA EMPRENDE: PROYECTOS PARA LICITAR Y BASES EN PROCESO DESDE 1997 A LA FECHA**

Carácter	Área de concesión	Nombre del proyecto	Descripción	Monto de inversión M\$
A licitar	Infraestructura	Baños Plaza de Armas	Construcción y concesión de baños subterráneos en la Plaza: 8 para damas, 4 para varones y 1 mixto para minusválidos	25.000
	Mobiliario urbano	Rampas para discapacitados	Construcción de 508 rampas, aprox, en el centro de la ciudad	86.000
		Reloj año 2.000	Instalación de 2 relojes y la concesión de los programas festivos para celebrar el cambio de siglo	2.500
Bases incompletas	Infraestructura	Parque de los Niños	Entrega de 0.5 has para instalar y administrar el parque	515.000
		Concesión de Estacionamientos Subterráneos	3 niveles de estacionamientos en el sector céntrico de la ciudad con una capacidad de 230 vehículos.	2.500.000
	Mobiliario urbano	Baños Plaza Los Artesanos	Construcción y concesión de baños en la plaza	15.000
		Cilindros culturales	Instalación de 40 cilindros en las calles principales de la ciudad con el objetivo de promocionar a artistas locales	5.000
		Centro comercial Baltazar Castro	Construcción de 10 locales comerciales en la población del mismo nombre, las dimensiones son de 30-40 m2, con agua potable unitario y baños comunes.	26.000

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de Concesiones Urbanas, Programa Rancagua Empeende.

## Anexo 23

**RANCAGUA EMPRENDE: DISTRIBUCIÓN DE MONTOS DE INVERSIÓN POR CARÁCTER DE LOS PROYECTOS Y ÁREA DE CONCESIÓN**

Carácter	Área	Inversión en M\$	%
Licitar	Infraestructura	25.000	22.0
	Mobiliario urbano	88.500	78.0
Total		113.500	100.0
Bases incompletas	Infraestructura	3.015.000	98.5
	Mobiliario urbano	46.000	1.5
Total		3.061.000	100.0
Ideas	Infraestructura	5.836.000	49.1
	Mobiliario urbano	391.000	3.3
	Otras áreas*	5.660.000	47.6
Total		11.887.000	100.0

\*En esta categoría se incluyen las áreas de recreación, turística, gastronomía, salud, transporte y deportes.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de Concesiones Urbanas, Programa Rancagua Empeende.

servicios financieros, llevando a la región en su conjunto a un resultado global negativo. De allí que se debe promover tanto una reestructuración de su composición económica a favor de sectores más dinámicos, como mejorar en forma significativa los niveles de competitividad relativa sectorial.

Se debe llevar a cabo una política pública local de extensión e investigación tecnológica, con asistencia en información de mercados y de los instrumentos de fomento. El desarrollo de la industria vitivinícola en el valle del Cachapoal es prueba clara de lo que se puede lograr con una combinación de tecnología, mercadeo y preocupación por la calidad.

De la misma manera, se debe estimular a los actores competentes a realizar programas de inversión ambiental, tanto de las aguas como del aire. La limpieza del medio ambiente, unido a las mejoras en las carreteras y el aumento de la congestión en Santiago, abren un potencial interesante para Rancagua y sus alrededores, como ciudad satélite y de instalación de determinado tipo de industrias. El área territorial tiene una importante ventaja geográfica, al estar al lado de la capital.

Esto exige una nueva forma de hacer política pública local, con una mayor discusión de todos los actores relevantes. Ejemplo de ello debiera ser la construcción del autopista Santiago—San Fernando que en lo posible debiera contar con al menos tres carriles por lado.

Para facilitar esta transformación, se requiere mejorar la infraestructura vial y de servicios, incluyendo educación, salud y esparcimiento, con precios atractivos en terrenos, parques de empresas ligadas a la agroindustria, hortícola y de productos orgánicos, para los que existe una demanda creciente especialmente desde países desarrollados como Japón, con un especial manejo del medio ambiente, de tal forma, de ir creando ventajas competitivas de localización en Rancagua y su contorno inmediato.

### Notas

1 Ver Estudio Aporte Socio Económico Codelco—Chile División El Teniente a la Sexta Región.

2 La cohabitación entre las actividades minera y agrícola forma parte del diagnóstico inicial realizado por el estudio sobre el Sistema de Innovación Regional entre junio y octubre de 1998, en el marco del Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía y Reconstrucción de Chile.

3 La fuerza de trabajo se refiere a aquellas personas que tenían categoría de ocupados o desocupados al momento de la encuesta y una edad superior a 15 años, es lo que se conoce por población económicamente activa. (SERPLAC, 1996d y CEPAL-ILPES, 1995).

4 La información que se entrega en el anexo 16 tiene por fuente el estudio sobre el Sistema de Innovación Regional realizado entre junio y octubre de 1998, en el marco del Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía.

5 El índice de conectividad, se define como el grado de relaciones sistemáticas entre una institución determinada y otras, la que es calculada entre el total de contactos establecidos en un período de tiempo dividida por el número de instituciones contactadas. El máximo obtenido en la región, según estudio del Ministerio de Economía, fue de 14 para SERCOTEC y un mínimo de 1 para la Universidad Austral de Valdivia. Una calificación Menor a 4 es insignificante; Mala entre 6 y 5; Buena sobre 6; y Aceptable sobre 8.

6 Ver Estudio de Sistema de Innovación Tecnológica, Ministerio de Economía.

7 Ver Estudio de Sistema de Innovación Tecnológica, Ministerio de Economía.

8 Ver capítulo Caracterización territorial.

9 Según entrevista realizada al señor Claudio Urtubia, Rancagua. Junio 1999

10 Según entrevista realizada al señor Esteban Valenzuela y Braulio Guzmán, Rancagua. Junio 1999

11 Según entrevista realizada al señor Esteban Valenzuela, Rancagua. Junio 1999

12 Según estudio de Innovación tecnológica, Montero y Morris (1999), la oferta educacional de las universidades e institutos profesionales existentes en la zona, no guardan mayor relación con las actividades productivas de la región.

13 Fuente: según entrevista realizada al señor Esteban Valenzuela, Rancagua. Junio 1999

14 Ziel Orientierte Projekt Planung.

15 Esta Junta de Adelanto deja de funcionar en 1998.

- 16 Entrevista al señor Claudio Urtubia, asesor comunicacional de Rancagua Emprende.
- 17 El gerente de Rancagua Emprende realizó un viaje a la ciudad de Curitiba, en Brasil, con el objetivo de contactar inversionistas y/o negocios potenciales a realizar en la ciudad de Rancagua.
- 18 En la práctica, no existía una estrategia explícita de desarrollo económico - social del territorio, pero en los hechos se iba incubando un proceso que se apoya fuertemente en la estrategia de city marketing, y que permitió posteriormente agrupar diversas actividades de fomento en el Programa Local "Rancagua Emprende".
- 19 Entrevista Sr. Nestor Parraguez, actual director de Rancagua Emprende.
- 20 Actualmente, el Gobierno Regional a través de la Unidad de Fomento Productivo en conjunto con la Corporación de Fomento, se encuentran preparando un plan de fortalecimiento municipal en la región para el fomento productivo.
- 21 Entrevista realizada al encargado de la oficina Sr. René Jara, en el marco del proyecto. Julio de 1999.
- 22 Para mantener una actualización de la oferta laboral, se realiza cada 2 años un registro nuevo. Esto no significa que las personas cesantes se eliminan automáticamente, sino que se consideran ya que entre las obligaciones de los inscritos en este registro está el informar si continúa cesante o está trabajando cada 3 meses.
- 23 Entrevista realizada a Sr. Marcelino Gómez, encargado de OTEC en el municipio de Rancagua. Julio de 1999.
- 24 Los cursos versan sobre la modernización del Estado, generación de nuevos ingresos, contabilidad gubernamental para jefes de finanzas del municipio y la región, entre otros. El grupo objetivo para estos cursos son los municipios que tienen una escasa población y alta rotación de funcionarios.
- 25 Entrevista realizada a la Srta. Mariela Velásquez, encargada de la Casa del Pequeño Empresario desde enero de 1999. Julio de 1999.
- 26 Entrevista realizada al Sr. Claudio Waghorn H., encargado de la incubadora de empresas del Municipio. Julio de 1999.
- 27 El convenio inicial de participación en la incubadora de empresas se celebró en la Intendencia Regional el 2 de julio de 1996, del cual se carece de información sobre su operación y la vigencia.
- 28 La UTM corresponde a la unidad tributaria mensual, que para el mes de julio tiene un valor de \$26.127, esto es de US\$50,5 según el dólar observado el 19 de julio de 1999, \$517,16 (Banco Central de Chile).
- 29 Según información que facilita el encargado de la incubadora Sr. Claudio Waghorn H.
- 30 De este modo, se llama primer período entre 1993-1995 con la autoridad alcaldía del Sr. Esteban Valenzuela, y segundo período entre 1996 a la fecha, donde la autoridad alcaldía es el Sr. Darío Valenzuela, y donde se estructura el Programa Rancagua Emprende.
- 31 Según la presentación de Sr. Mauricio Ramírez del Pino (Jefe de Concesiones Urbanas) en Seminario de Concesiones Municipales: experiencias de inversión público privada como modelo de gestión de desarrollo. Asociación Chilena de Municipalidades, Viña del Mar julio de 1998.
- 32 El proyecto Feria de Chacareros reúne a los comerciantes que se localizaban en el antiguo Rodoviario, este proyecto pretendía formar un moderno terminal hortofrutícola en la periferia de la ciudad.
- 33 Las 10 razones para invertir en la ciudad de Rancagua son: ubicación estratégica en la macro región, comunicación expedita con Santiago, alta inversión en obras viales, oferta variada de terrenos industriales, ambiente limpio, seguridad ciudadana, mano de obra y red educativa calificada, más vida familiar, red de servicios y cobertura social eficiente, y recreación y cultura para todos.
- 34 Fuente: Espinoza, J. Y Marcel, M. (1994). (P) Privativa de la Municipalidad
- 35 Ver Juan Pablo Valenzuela Barros: Descentralización Fiscal: Los ingresos municipales y regionales en Chile, pag. 24-33.
- 36 A agosto de 1999, se ha comenzado a realizar una planificación intercomunal con los municipios colindantes, que busca integrar un polígono industrial conectado a la futura autopista que se construirá entre Santiago y San Fernando, lo que reducirá a sólo 45 minutos la distancia entre Rancagua y Santiago. Esta es una gran oportunidad, más aún, si se llega a concretar un posible paso fronterizo con Argentina en la VI región; siempre que se coordinen las acciones de asociatividad municipal con los entes de fomento estatal y del Gobierno Regional, en un esfuerzo mancomunado de potenciación del territorio.
- 37 Ver Insunza, Iván (1997): "Descentralización de recursos hacia los gobiernos regionales en Chile".
- 38 Nicod, Chantal (1999): "El asociativismo municipal: un instrumento para el fortalecimiento institucional".
- 39 Estudio sobre el Sistema de Innovación Regional de la Sexta Región, Asesorías Estratégicas Ltda.
- 40 Foro Desarrollo Productivo Regional, SEREMI Economía, Sexta Región, 1998.
- 41 Los valores corresponden a 1996, pero son comparables ya que se expresan en porcentaje. Además se excluye la participación de Organismos técnicos de capacitación intermedio.
- 42 En el total de ocupados por rama de actividad se excluyen las actividades no bien especificadas.