



Grupos Compromiso • ENADE 2022

¿Qué representa actualmente la empresa como bien económico, social y cultural? ¿Cuál ha sido su evolución y qué marca hoy día su compromiso con la sociedad?

AGRADECIMIENTOS

ICARE agradece muy sinceramente la valiosa contribución del diverso grupo de personas e instituciones que aportaron sus ideas, experiencias y conocimiento a este esfuerzo inicial de imaginar cómo la empresa puede colaborar en la solución de problemas y situaciones que afectan la calidad de vida de las personas y constituyen desafíos sociales clave en nuestro país.

También agradecemos la valiosa colaboración de la Confederación de la Producción y del Comercio, CPC, y el compromiso personal y dedicación a esta iniciativa de su presidente, don Juan Sutil.

Más que un punto de llegada, este documento es un punto de partida, y busca impulsar propuestas en las siete grandes áreas abordadas. Hemos hecho el esfuerzo de incorporar visiones diversas y amplias, sin embargo, por la naturaleza preliminar y la necesidad de sintetizar temas complejos, es posible que el contenido aquí incluido no represente necesariamente la opinión integral de cada miembro de los grupos de trabajo.

Agradecemos al grupo **Salud** liderado por Mónica Álvarez, Directora de ICARE e integrado por César Cárcamo, Presidente Departamento Medicina Privada del Colegio Médico; Luis Castillo, Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Autónoma; Claudia Copetta, Gerenta de Estudios de Clínicas de Chile A.G.; Constanza Forascepi, Economista de Denk Consultores; Javier Fuenzalida, Vicepresidente Ejecutivo de Clínicas de Chile A.G.; Manuel Inostroza, Secretario Ejecutivo del Consorcio de Universidades en Políticas de Salud; Liliana Jadue, Vicedecana de las Carreras de la Salud de la UDD; Juan Luis Moreno, Gerente General de la ACHS; Marcelo Mosso, Director Nacional de Fonasa; Sebastian Reyes, Gerente General de Red Salud y Paul Schiodtz, Presidente de la ACHS.

Agradecemos al grupo **Empresa y Adulto Mayor** liderado por Jaime de la Barra, Vicepresidente del Directorio y Presidente del Círculo Economía y Finanzas de ICARE e integrado por Gustavo Alcalde, Director de Fundación Las Rosas; David Bravo, Director del Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales UC; Ignacio Briones, Académico de la UAI; Julio Bustamante Consultor Internacional; Michèle Labbé, Economista

Jefe de Dominus Capital; Alejandra Mehech, Presidenta del Hogar de Cristo; Alejandro Steilen, Presidente de la UNT-Chile; Andrea Tokman, Economista Jefe de Quiñenco y Rodrigo Valdés, Profesor Asociado de la Escuela de Gobierno UC.

Agradecemos al grupo **Cambio Climático** liderado por Hans Eben, Director y Presidente Círculo de Innovación de ICARE e integrado por Marcela Bravo, Gerenta General Acción Empresas; Cristina Dorador, Convencional Constituyente, Académica de la Universidad de Antofagasta; Margarita Ducci, Directora de Red Pacto Global Chile de Naciones Unidas; Alex Godoy, Director del Centro de Investigación en Sostenibilidad y Gestión Estratégica de Recursos de la Facultad de Ingeniería de la UDD; Nicolás Gordon, Gerente de Medio Ambiente y Sostenibilidad de Empresas CMPC; Marina Hermosilla, Directora Ejecutiva de CLG-Chile, Líderes Empresariales por la Acción Climática; Javier Irarrazaval, Director de Políticas Públicas de la CPC; Gonzalo Muñoz, Champion Cop25, fundador de TriCiclos y Manuia; Paulina Riquelme, Asesora en temas ambientales regulatorios de la CPC; Maira Rojas, Profesora Asociada Departamento de Geofísica de la Universidad de Chile; Javier Silva, Gerente de Sustentabilidad de SQM y Daniel Vercelli, Cofundador y/o Managing Partner de Consultora Manuia.

Agradecemos al grupo **Agua** liderado por Vivianne Blanlot, Vicepresidenta de ICARE e integrado por Marta Colet, Gerente General de Aguas Andinas; Guillermo Donoso, Profesor Titular del Centro de Cambio Global UC; Nicolás Gordon, Gerente de Medio Ambiente y Sostenibilidad de Empresas CMPC; Matías Guajardo, Socio de Inversiones El Golf SpA; Maximiano Letelier, Director Ejecutivo de Corporación Reguemos Chile; Jessica López, Presidenta de Andess A.G.; Roberto Pizarro, Director Cátedra Unesco del Centro Tecnológico de Hidrología Ambiental de la Universidad de Talca; Alejandro Vergara, Socio de Vergara y Cía. Abogados y Sebastián Vicuña, Director del Centro de Cambio Global UC.

Grupo **Territorio y Ciudades** liderado por Claudio Muñoz, Past President y Presidente Círculo Empresa y Sociedad de ICARE e integrado por Pelayo Covarrubias, Presidente de la Fundación País Digital; Marcela Ruiz-Tagle, Directora de Es-

tudios de la Corporación Ciudades y Juan José Ugarte, Presidente de la Corporación Chilena de Madera.

Grupo **Educación (ETP)** liderado por Francisco Javier Errázuriz, Director y Presidente del Círculo de Personas y Organización de ICARE e integrado por Paulina Araneda, Socia y Directora de Grupo Educativo; Marcela Arellano, Directora Integración y Cooperación Institucional de Duoc UC, ex Secretaria Ejecutiva de Formación Técnica Profesional; André Beaujanot, Vicerrector Innovación y Postgrados de INACAP; Paola Bordón, Directora Magíster en Economía Aplicada a Políticas Públicas de la Universidad Alberto Hurtado; Susana Claro, Profesora de la Escuela de Gobierno UC, Directora de ICARE; Juan Esteban Dulcic, Director de Recursos Humanos de Nestlé; Arsenio Fernández, Gerente General de SNA Educa; Carolina García, Directora Agenda de Capital Humano de la CPC; Andrea Garrido, Directora Ejecutiva de Chile Dual; Pedro Goic, ex Director del Sence, Consultor Área Empleabilidad; Luis Eduardo Prieto Rector de INACAP; Francisco Ruiz, Jefe de Educación de Chile Dual y Alejandro Weinstein, Gerente General de la Corporación Educacional de Asimet, ex Secretario Ejecutivo de Educación Técnico Profesional.

Grupo **Mejores Empresas** liderado por Lorenzo Gazmuri, Presidente de ICARE e integrado por Carolina Altschwager, Socia y Directora Ejecutiva de Almabrand; Georgeanne Barceló, Gerente Corporativo de Relaciones Laborales de Antofagasta Minerals; Renzo Corona, Socio Principal de PwC; Gonzalo Irarrazaval, CEO de Empresas Hites; Rodrigo Morras, Director General del Centro de Experiencias y Servicios de la UAI; Holger Paulmann, Presidente Ejecutivo de Sky Airline; Claudio Pizarro, Managing Partner de CIS Consultores; Bernardita Sepúlveda, Director Experience & Service Design de BBK Group; Susana Sierra, Directora Ejecutiva de BH Compliance y Presidenta de Chiletransparente; Gonzalo Smith, Gerente Corporativo de Asuntos Legales y de Gobernanza Fabelbella y Director de ICARE; Carlo Solari, Presidente de Fabelbella; Juan Sutil, Presidente de la CPC y Román Yosif, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno.

Finalmente, agradecemos el apoyo de Boston Consulting Group (BCG) por su rol facilitando este esfuerzo.

Contenidos

INTRODUCCIÓN	6	TERRITORIO Y CIUDADES	26
SALUD	8	UN SUEÑO PAÍS	27
UN SUEÑO PAÍS	9	PUNTO DE PARTIDA	27
PUNTO DE PARTIDA	9	PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	28
PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	10	EDUCACIÓN (ETP)	30
EMPRESA Y ADULTO MAYOR	12	UN SUEÑO PAÍS	31
UN SUEÑO PAÍS	13	PUNTO DE PARTIDA	32
PUNTO DE PARTIDA	13	PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	33
PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	14	MEJORES EMPRESAS	36
CAMBIO CLIMÁTICO	16	UN SUEÑO PAÍS	37
UN SUEÑO PAÍS	17	PUNTO DE PARTIDA	37
PUNTO DE PARTIDA	17	PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	41
PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	18	REFLEXIÓN FINAL	46
AGUA	20		
UN SUEÑO PAÍS	21		
PUNTO DE PARTIDA	21		
PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO	22		

intro-
ducción

Introducción

En ENADE 1, el 11 de noviembre de 2021, ICARE y los gremios empresariales formularon un llamado a que las empresas asuman un compromiso para abordar tres grandes desafíos país que la ciudadanía ha priorizado y que sin duda serán parte de la agenda país y del proceso constituyente en que estamos inmersos.

Asimismo, pareció relevante incorporar la mirada sobre el sector y plantear el desafío de tener cada día Mejores Empresas. De esta forma se constituyen estas cuatro temáticas que son estratégicas para la mirada país en los próximos años: **Cambio Climático/Agua – Derechos Sociales – Territorio – Mejores empresas.**

Ello en el entendido que en cada uno de esos desafíos la colaboración público-privada es esencial para que el país los pueda abordar con todas sus potencialidades y capacidades. En el convencimiento de que los grandes desafíos, ya no solo en Chile sino a nivel global, las capacidades público-privadas deben potenciarse para no defraudar a la ciudadanía en sus legítimas demandas.

En ese evento, un número superior a los 50 gremios suscribieron este compromiso e ICARE asumió el desafío de formar equipos de trabajo para integrar la mirada de la sociedad civil, incorporando el aporte de los gremios empresariales, pero yendo más allá de ellos, para la formulación de propuestas específicas para que el país pueda avanzar en cada uno de estos frentes. Dichos grupos tendrían el foco de partir desde el “dolor ciudadano” en cada uno de estos temas e integrar miradas y propuestas para enfocarnos en las soluciones. El compromiso fue que en ENADE 2, el 13 de Enero de 2022, se pudieran presentar los avances en cada uno de estos temas, de forma de dar cuenta frente al país del compromiso asumido. Es así como en ICARE se conformaron 7 grupos de trabajo:

**SALUD
EMPRESA Y ADULTO MAYOR
CAMBIO CLIMÁTICO
AGUA
TERRITORIO Y CIUDADES
EDUCACIÓN
MEJORES EMPRESAS**

En cada uno de estos grupos de trabajo se ha integrado un grupo diverso de la sociedad civil, incluidos quienes fueron recomendados por la CPC y los gremios de forma de abordar estas temáticas con la mayor amplitud posible. Es así como en ENADE 2 se han presentado los avances de estos siete

grupos y este documento incluye dichos avances, en una versión preliminar que esperamos complementar en los próximos meses. Dicho avance incluye un sueño país que queremos proponer, una síntesis del punto de partida y propuestas y líneas de trabajo para su desarrollo posterior.

Este documento también es una invitación a la integración de nuevas miradas, para que en los meses venideros estas propuestas puedan ser complementadas. Muy especialmente formulamos una invitación al Presidente Electo de la República, Sr. Gabriel Boric Font a integrar a quienes considere adecuado a estos grupos de modo de establecer desde ya la mirada público-privada en estos tremendos desafíos que enfrenta el país.



SALUD
01

Salud

Aspiramos a que todas las personas tengan acceso a una salud oportuna, digna y de calidad, entendiendo que esto es un imperativo de sostenibilidad de nuestro país.

UN SUEÑO PAÍS

Aspiramos a que todas las personas tengan acceso a una salud oportuna, digna y de calidad, entendiendo que esto es un imperativo de sostenibilidad de nuestro país.

Una Salud en la que nunca nadie más fallezca por falta de atención oportuna.

Una salud con una atención primaria completa, moderna, robusta, cercana y resolutive.

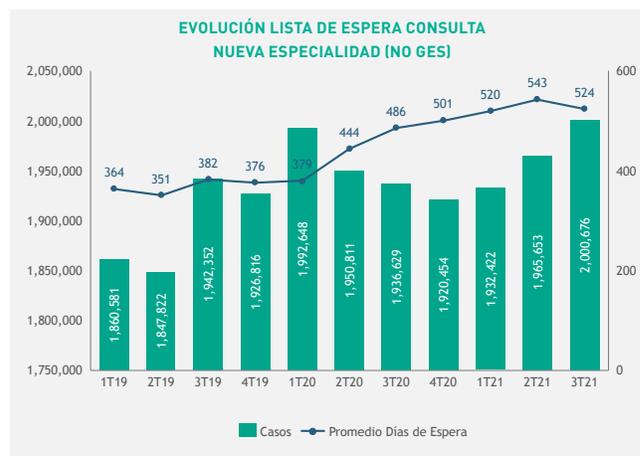
PUNTO DE PARTIDA

El diagnóstico de los problemas presentes en el sector salud, y su impacto en las personas, no es nuevo y existe un consenso general de ellos. Estos problemas son consecuencia de deficiencias en el modelo de cuidado de la salud, fallas estructurales del sector y de la regulación, de la forma en que se financia el sistema, entre otros.

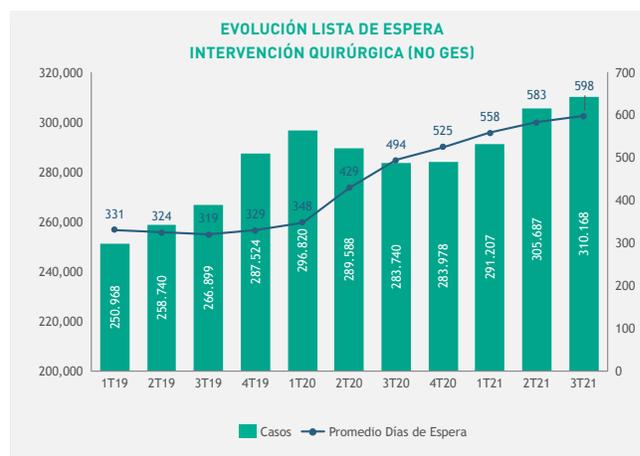
Sin embargo, de cara a las personas y de forma muy general, en el sistema público el mayor problema que enfrentan los pacientes es la falta de acceso a una atención oportuna y de calidad, lo que es percibido por sus usuarios como un problema de mal funcionamiento de los hospitales y centros asistenciales (falta de horas médicas, listas de espera, falta de cobertura, falta de amabilidad del personal). Por el contrario, en el caso del sector privado, existe un acceso a la salud oportuno y de calidad, pero a un precio elevado de cargo de los beneficiarios.

La pandemia por Coronavirus llevó a una paralización del sistema de salud durante el año 2020, enfocándose los esfuerzos en enfrentar los impactos por Covid-19, lo que significó la suspensión de cirugías electivas, la cancelación de atenciones con especialistas y la postergación de muchas otras de las atenciones de salud, además, de la reconversión de zonas completas de hospitales para atender pacientes Covid-19. Esta situación impone un enorme desafío en relación con la gestión y la atención de los pacientes, los que ven (y verán) fuertemente afectados aún más sus tiempos de espera por atención.

Al término de octubre de 2021, más de 2.000.000 de casos en Chile se encontraban en lista de espera NO GES por Consulta de Nueva Especialidad (CNE) y más de 300.000 casos estaban en la lista de espera NO GES por intervención quirúrgica (IQ). En la lista por consulta, la espera promedio era de 524 días (un año y seis meses) y, en la lista de espera por intervención quirúrgica, el promedio de espera era de 598 días (un año y nueve meses). Los tiempos de espera promedio han aumentado casi 5 y 9 meses, respectivamente, en comparación a la situación prepandemia.



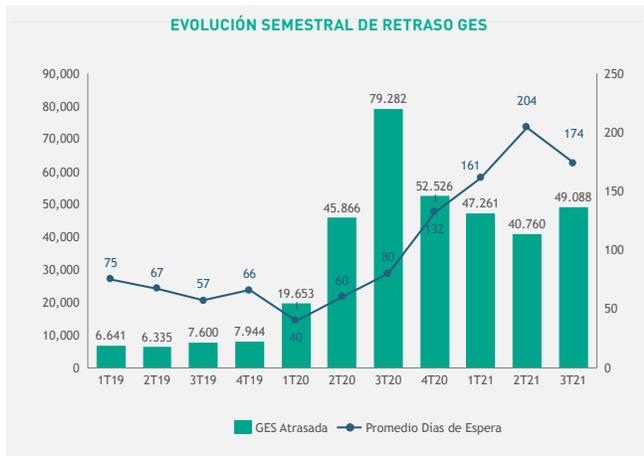
Fuente: Elaboración en base Glosa 06 publicada por MINSAL.



Fuente: Elaboración en base Glosa 06 publicada por MINSAL.

Por su parte, las patologías GES sufrieron un fuerte retraso respecto a los niveles prepandemia, encontrándose más de 49.000 garantías de oportunidad retrasadas a fines de octubre 2021, con tiempos de espera promedio de 174 días (casi 6 meses).

El número de garantías de oportunidad GES retrasadas aumentaron 7 veces respecto a los niveles prepandemia, mientras que los días de espera para atención aumentaron en cuatro meses.



Fuente: Elaboración en base Glosa 06 publicada por MINSAL.

Sobre la base del diagnóstico realizado, y la opinión de los expertos convocados por ICARE, se llegó a la conclusión que el problema que afecta a una gran parte de la población y que genera mayor dolor, impotencia y sentimientos de inequidad, son los tiempos de espera por atención médica y resolución de los problemas de salud que los aquejan. Es aquí donde este grupo enfocó sus esfuerzos para contribuir con propuestas que signifiquen cambios relevantes para las personas y que además fuesen rápidas y viables.

PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE

Estamos convencidos que es posible avanzar hacia un modelo que potencie la complementariedad entre el sector público y privado de prestadores, aprovechando las competencias, recursos y capacidades de cada uno de los actores del sistema de salud, focalizando todos los esfuerzos en garantizar el acceso oportuno y equitativo a un mejor servicio para los pacientes a un precio accesible.

Con este espíritu, se presentan dos propuestas que ponemos a disposición del gobierno, para ayudar a enfrentar la disminución de las listas y tiempos de espera. Estas propuestas buscan acelerar las atenciones no realizadas en el sector público debido a la paralización del sistema el año 2020, sumadas las listas de espera preexistentes a la pandemia.

1. Propuesta para aumentar la resolución de los problemas de salud de menor complejidad desde la atención primaria en salud.

Colaboración con universidades y propuesta de valor para la (APS) Atención Primaria de Salud. Esta propuesta busca acelerar las atenciones de menor complejidad desde la atención primaria, tales como: consultas con especialistas, consultas de control, seguimiento de pacientes crónicos, procedimientos, atención mental y atención odontológica. Proponemos la colaboración en la atención de pacientes por equipos multidisciplinarios, que hoy participan en la APS, con universidades (internos de carreras de salud). Este esquema se puede desarrollar en los distintos centros de atención primaria del país. Además, esta propuesta busca proveer de becados de especialidades médicas en la APS, lo que generaría una alta resolutivez en la atención primaria.

Telemedicina en Atención Primaria de Salud. La Telemedicina no es utilizada hoy en la APS, su utilización podría abrir las puertas a interconsultas y resolver problemas a nivel de la atención primaria (CESFAM). En este aspecto, se podría desarrollar una red integrada de consultas de telemedicina, telemonitoreo y exámenes a distancia, con especialistas médicos y los diversos profesionales de salud que necesita un determinado paciente, acercando el servicio y reduciendo los desplazamientos, por ejemplo, de adultos mayores, residentes en zonas rurales, combinando la tecnología y la consulta presencial de la mejor manera. El aporte del sector privado podría ser relevante en telemedicina, el cual se desarrolló y creció de manera significativa durante la pandemia, contando con una considerable oferta médica disponible.

Salud mental y rol de complemento a la salud pública de las mutualidades. En salud mental, se le podría asignar a las mutualidades de empleadores un rol de complemento a la salud pública para la prevención y tratamientos de patologías de salud mental que tengan y no tengan su causa directa en el trabajo. Se deberían, además, generar programas de apoyo para el personal de salud, el que se ha visto sometido a un estrés intenso durante todo este período de pandemia, aumentando aún más el alto nivel de ausentismo de los funcionarios, lo que ha impedido que los hospitales públicos rean den el nivel de actividad asistencial prepandemia.

Rehabilitación integral de afecciones posteriores al Covid-19 con la participación de las mutualidades y proveedores del sector privado. Un desafío adicional que ya comienza a enfrentar la red de atención primaria, pública y privada, y que seguirá creciendo en los próximos meses, es el cuidado de los pacientes que presenten sintomatología asociada a las afecciones posteriores al Covid-19 las que se conocen

como “Covid prolongado”. Se han identificado más de 200 síntomas asociados a esta patología, los más frecuentes son fatiga (58%), dolor de cabeza (44%), alteraciones en la atención (27%), pérdida de cabello (25%) y disnea (24%). A la fecha, se estima que unas 45.000 personas podrían presentar algún tipo de secuela asociada al Covid19, no existiendo un programa para agrupar las distintas necesidades de atención de ellas. Las mutualidades, cuentan con la extensión geográfica, equipamiento y conocimiento técnico para atender a los pacientes afectados por esta patología, de manera de dar una mejor y más oportuna respuesta en su diagnóstico y tratamiento de rehabilitación. A ellas, se podrían sumar también otros proveedores del sector privado.

2. Propuesta para establecer una mesa de trabajo para apoyar desde el mundo privado las acciones que el gobierno desee impulsar para enfrentar la disminución de las listas de espera quirúrgicas.

Al igual que se dispuso en la Red Integrada para enfrentar la pandemia, nos ponemos a disposición del gobierno para que, apoyados en una complementariedad público-privada, busquemos y desarrollemos estrategias de corto plazo, para descomprimir el stock de listas quirúrgicas y atenciones en problemas de salud GES y NO GES.

En concreto, se propone conformar una Mesa de Trabajo para avanzar en la formación de una “Unidad de Gestión de Tiempos de Espera” (UGTE). Esta mesa de trabajo estaría conformada por el Ministerio de Salud (Subsecretaría de Redes Asistenciales), FONASA, el Colegio Médico, el Colegio de enfermeras(os), Asociaciones de Pacientes, Universidades agrupadas en ASOFAMECH, las Clínicas Privadas agrupadas en Clínicas de Chile A.G., los Hospitales Institucionales de las Fuerzas Armadas, los Hospitales Universitarios y las Mutualidades de Empleadores, los que buscarían estrategias en el corto plazo para aliviar el stock¹ de listas quirúrgicas en problemas de salud GES y NO GES (retraso en diagnósticos y atenciones).

A diferencia de la Unidad de Gestión Centralizada de Camas (UGCC)², esta mesa de trabajo tendría un carácter no vinculante, es decir, no puede asignar pacientes. La intención de ella es, en una primera instancia, invitar al diálogo y poner sobre la mesa la intención del sector privado de poner a disposición del Estado su capacidad en infraestructura y de gestión de pabellones y camas para el bien común de los chilenos que no pueden seguir esperando por cirugías. La red integrada de prestadores estaría compuesta por proveedores públicos y privados³, los que deberán cumplir con ciertos estándares mínimos establecidos por el Ministerio de Salud y un plan de compra estratégico asociado a un convenio de compra tipo GRD con arancel conocido, de conformidad a la Ley de Compra Públicas y estándares fijados en las bases de licitación.

A algún proveedor de la red integrada de prestadores se derivarían los problemas de salud que excedan los plazos máximos de espera en la red pública de atención, asignándolo en base a criterios de priorización sanitarios preestablecidos y a determinantes sociales, así como la experiencia vivida por los pacientes mientras aguardan por atención.

Una de las demandas sociales más relevantes en nuestro país es el acceso a una atención médica oportuna, continua, de buena calidad, segura y a bajo costo. Estamos seguros que tanto el mundo privado como la sociedad civil han entendido que tienen una responsabilidad de complementar los esfuerzos del Estado para proveer mejores bienes públicos para la población. Además, existe claridad de que el sector privado debe poner sus activos, desarrollos y capacidades al servicio de asegurar una mayor dignidad e igualdad para los chilenos en la solución de sus requerimientos de salud, tanto de promoción y prevención, como curativa.

En este sentido, las asociaciones público-privadas han demostrado ser una poderosa herramienta para ayudar a resolver las problemáticas de acceso oportuno a salud y mejorar la viabilidad de los hospitales públicos y la calidad de sus servicios.

La atención médica oportuna y digna, contribuye a la estabilidad y sostenibilidad social, impactando en la calidad de vida y las capacidades de resiliencia del país en su conjunto.

Nos inspira lo realizado durante la pandemia, donde la complementariedad público-privada permitió que nunca nos enfrentamos al dilema de la última cama. Creemos que esa misma determinación y fuerza nos debe movilizar para poder atender las urgentes demandas de salud y atención de las personas.

La problemática de salud requiere cambios y reformas que están fuera de nuestro alcance, pero creemos que el trabajo de este grupo, en que la invitación al diálogo, trabajo complementario público-privado y la creación de propuestas, son el camino para que nuestro país avance decididamente en soluciones en materias de salud.

¹ La solución permanente para el flujo de lista de espera es de tipo más estructural y requiere que FONASA avance en convertirse en un seguro de salud capaz de gestionar y derivar las atenciones de salud de sus beneficiarios.

² La UGCC se creó en mayo de 2009 y sus objetivos específicos son; asignar en forma ordenada y priorizada las camas públicas y privadas según nivel de complejidad; apoyar la gestión de camas públicas en los distintos niveles de la red; facilitar el seguimiento y rescate de pacientes derivados a través de la UGCC; conocer en tiempo real la situación de los Establecimientos respecto de su demanda y oferta de camas; y apoyar la gestión de los Servicios de Urgencia, favoreciendo la disminución de la presión asistencial.

³ De acuerdo con el Informe de Clínicas de Chile A.G. “Dimensionamiento del sector de salud privado en Chile” (2018), en la actualidad el sector prestador privado es parte integral de la oferta de salud del país. Hoy el sector privado prestador entrega el 50% de las prestaciones que se dan en Chile (sin considerar atención primaria municipal) y el 43% de ellas corresponden a afiliados del FONASA, quienes acceden a los centros privados por medio de la Modalidad de Libre Elección (MLE).

A close-up photograph of several hands being held together in a supportive grip. The hands are of different ages, with some showing signs of aging. The background is dark, making the hands stand out. The text 'EMPRESA Y ADULTO MAYOR' is overlaid on the right side of the image.

**EMPRESA
Y ADULTO
MAYOR**

02

Empresa y adulto mayor

Nuestro sueño es que todos los adultos mayores de Chile, de hoy y de mañana, tengan una vejez plena, activa y feliz, sintiendo que son un aporte para sus familias y para la comunidad.

UN SUEÑO PAÍS

Nuestro sueño es que todos los adultos mayores de Chile, de hoy y de mañana, tengan una vejez plena, activa y feliz, sintiendo que son un aporte para sus familias y para la comunidad. El logro de esta aspiración implica que los esfuerzos deben centrarse en un enfoque integral de la persona, considerando elementos multidimensionales que aseguren su bienestar social, emocional y material. Para ello, es preciso que los diferentes actores sociales (familias, empresas, la sociedad civil, la persona y el Estado) jueguen un rol más activo en esta materia, trabajando de forma coordinada en pro de esta meta.

PUNTO DE PARTIDA

El aumento en las expectativas de vida de las personas, unido a una caída en la tasa de natalidad, ha causado el envejecimiento de la población, lo que implica que cada vez tenemos más adultos mayores en relación con la población total. A nivel mundial, en 2020⁴ por primera vez en la historia las personas mayores de 60 años superaron al número de niños menores de 5 años. Además, se proyecta que hacia el año 2050 habrá más del doble de personas mayores de 60 años que niños menores de 5 años. Chile no está aislado de esta realidad e incluso enfrenta un desafío mayor, al atravesar la transición demográfica a una velocidad mayor a países que ya alcanzaron niveles altos de desarrollo; se estima que la proporción de adultos mayores sobre población activa se duplicará en los próximos 25 años y triplicará en los próximos 50 años⁵.

No cabe duda que este proceso de envejecimiento trae consigo una serie de desafíos para la sociedad, que implican cambios importantes en cuanto a la provisión de servicios de salud, cuidado, accesibilidad y pensiones y sus fuentes de financiamiento.

Desde la perspectiva social y emocional, la soledad, la autonomía, la salud y el trabajo son las principales preocupaciones de las personas mayores. Un estudio del Observatorio de Envejecimiento UC revela que entre los grupos etarios más jóvenes (60 a 70 años) se identifica que éstos se preocupan más por su trabajo (59%) y la soledad (57%) que aquellas per-

sonas de 70 años o más. Este último grupo—por su parte—está más preocupado por su autonomía (85%), seguido por el deterioro del estado físico (73%) y por controles médicos y sistemas de salud (67%)⁶.

En materia laboral, una fracción importante de los adultos mayores continúa trabajando, aunque no siempre en condiciones deseables. Hacia fines de 2019, (trimestre octubre-diciembre), la tasa de ocupación de adultos mayores fue 24,8% (la del total a nivel país fue 58,6%), mientras que la tasa de desocupación para este grupo etario se situó en 2,7% (la del total nacional fue 7,1%). En cuanto a las condiciones laborales de este grupo etario, según la Encuesta Nacional de Empleo, la tasa de ocupación informal más alta se evidencia constantemente en el tramo de 65 años y más. En el trimestre octubre-diciembre 2019, por ejemplo, la tasa se situó en 55,1% para los adultos mayores⁷. Asimismo, el bajo nivel de las pensiones permite presumir que las personas mayores trabajan por necesidad de complementar ingresos y así hacer frente a los gastos crecientes que enfrentan. Al respecto, la Encuesta Nacional de Salud (ENS, 2017), revela que, en promedio, las personas mayores de 65 años consumen 4 medicamentos⁸ y la cobertura de los sistemas de salud es baja respecto a su costo.

Esta realidad se enmarca en un mercado laboral caracterizado por un significativo nivel de informalidad—en torno al 22% según la última Encuesta Nacional de Empleo disponible—y un estancamiento en la productividad. El informe anual de la Comisión de Productividad consigna que “... la productividad ha mostrado una preocupante desaceleración desde el año 2000. De hecho, en los últimos años, su contribución al crecimiento promedio anual ha sido de tan solo 0,1%. Durante la década de 1990, el crecimiento promedio anual de la productividad estuvo en torno a 2,3%. De haberse mantenido este ritmo, el país tendría un nivel de ingreso per cápita superior en un tercio al actual y, por ello, una calidad de vida mejor.”

Por otro lado, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, acelerado por la pandemia, ha de-

cantado en una sostenida tendencia a la digitalización, lo que plantea desafíos para la empresa y sus trabajadores y abre oportunidades para el trabajo remoto de los adultos mayores, facilitando su auto estima y su aporte a equipos de trabajo y a la comunidad.

Desde la dimensión material, diversos estudios que buscan entender la percepción ciudadana revelan que una de las principales preocupaciones de los chilenos son las pensiones (55% de los encuestados considera que la reforma de pensiones es una prioridad). Asimismo, se reconoce que hay una preferencia por: mantener la propiedad individual (55% de los encuestados prefiere que la totalidad de sus ahorros obligatorios se destinen a cuentas individuales) con libertad de acción sobre quién administra los fondos como un eje central del sistema (77% desea tener libertad de elección sobre quién administre sus ahorros obligatorios) y que el Estado juegue un rol (71% que cree que el sistema debe ser mixto—ahorro individual más apoyo público—). En Chile, el debate ha estado centrado principalmente en el descontento de la población con el monto de las pensiones, lo que ha llevado a un exceso de politización que ha hecho muy difícil avanzar en la materia, generando una desconfianza generalizada entre los trabajadores sobre el actual sistema. Para abordar esto, resulta importante desacoplar los aspectos técnicos del ciclo electoral y a cuestionarnos cómo miramos al futuro con pragmatismo. Esto implica reconocer que no debiera contraponerse lo privado versus lo público, por ejemplo, enfocándose en un único componente del sistema previsional—pilar contributivo—privado (basado en capitalización individual obligatoria de cada trabajador)—cuando los otros dos pilares—pilar público no contributivo (pilar solidario dirigido al 60% más pobre de la población) y pilar de ahorro voluntario (complemento voluntario de afiliados a sus fondos previsionales para mejorar monto final o adelantar momento de la pensión)—también son sumamente relevantes para la provisión de pensiones adecuadas.

Una evaluación objetiva del actual sistema de pensiones puede extraerse del Índice Mundial de Pensiones de MERCER CFA (MCGPI), en su edición 2021. El referido índice revela que Chile ocupa la décima sexta posición global con 67 puntos de 100 posibles, encontrándose entre los países en categoría B. El MCGPI es un estudio integral de los sistemas de pensiones a nivel global, que abarca dos tercios (65%) de la población mundial. En la región Latinoamericana, el sistema de pensiones de Chile ocupa el primer lugar, destacándose por su calificación en las componentes integridad y sostenibilidad, en tanto que respecto a la adecuación de los beneficios nuestro sistema de pensiones ocupa el cuarto lugar en la región. Esto permite concluir que se cuenta con un sistema sustentable e íntegro que, como sabemos, necesita mejorar en materia de adecuación de los beneficios.

Para abordar estos desafíos, resulta importante desacoplar los aspectos técnicos del ciclo electoral y a cuestionarnos cómo miramos al futuro con pragmatismo. Esto implica reconocer que no debiera contraponerse lo privado con lo público, por ejemplo, enfocándose en un único componente del sistema previsional—pilar contributivo—privado (basado en capitalización individual obligatoria de cada trabajador)—cuando los otros dos pilares—pilar público no contributivo (pilar solidario dirigido al 60% más pobre de la población) y pilar de ahorro voluntario (complemento voluntario de afiliados a sus fondos previsionales para mejorar monto final o adelantar momento de la pensión)—también son sumamente relevantes para la provisión de pensiones adecuadas.

Existen raíces profundas de esta problemática, que no suelen ser abordados en el debate público, como la creciente tasa de informalidad laboral (exacerbada post-pandemia), la baja tasa de ahorro previsional obligatoria, la bienvenida pero incipiente incorporación de trabajadores independientes o por cuenta propia a la seguridad social, la baja participación femenina en el mercado laboral así como las abultadas brechas salariales entre hombres y mujeres, la irregularidad en las cotizaciones previsionales, la evasión y elusión de las contribuciones y la politización de las decisiones técnicas referidas a los parámetros del sistema (edad de jubilación, tasa de contribución, regulación de las inversiones).

PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE

Con el fin de perseguir el sueño de que los adultos mayores tengan una vejez plena y feliz en lo social, emocional y material; desde ICARE tenemos la convicción que trabajadores, empleadores, sociedad civil y Estado, debemos aunar y reenfocar esfuerzos para avanzar en mejorar la situación de nuestros adultos mayores y atender las aspiraciones ciudadanas, pero manteniendo la sustentabilidad financiera y fiscal del sistema, a fin de asegurar que el sistema previsional sea inter-generacionalmente equitativo, esto es, que las generaciones actuales y futuras puedan acceder a beneficios similares sin que una generación deba subsidiar a la otra.

En este marco, desde ICARE hacemos un llamado a las empresas a comprometerse en líneas de acción concretas que avancen en la dirección de mejorar el mercado laboral (formalización, inclusión de trabajadores excluidos de la seguridad social, cierre de brechas de género) y fomentar el ahorro previsional como una responsabilidad individual y social. Estas propuestas incluyen:

- i. Asumir un rol preponderante como facilitadores del ahorro previsional, encontrando maneras de fomentar y apadrinar el ahorro previsional voluntario colectivo.
- ii. Apoyar la formalización de la contratación y replantear

el rol de la empresa en su ecosistema (colaboradores individuales/temporales, subcontratistas, proveedores).

iii. Proveer herramientas prácticas para fomentar la salud, educación financiera y la vida sana de sus trabajadores, promoviendo el cuidado de adultos mayores entre sus empleados.

iv. Crear programas de educación digital para asegurar inclusión y alfabetización de nuevas tecnologías para adultos mayores, ya sea internamente o formando alianzas con instituciones que impartan cursos.

v. Facilitar la extensión de los beneficios de los servicios de bienestar de las empresas a los trabajadores que jubilan, especialmente los seguros complementarios de salud.

vi. Ofrecer programas e incentivos para que los trabajadores extiendan la etapa activa (mercado laboral para adultos mayores), y nuevos trabajos formales con oferta de valor y adecuación a valoraciones y necesidades de los adultos mayores.

vii. Visibilizar y promover un cambio cultural desde la empresa que valore la sabiduría de los adultos mayores

Asimismo, creemos que el Estado puede promover políticas públicas en favor de los adultos mayores (servicios de cuidado, seguro de dependencia severa, mejoramiento del sistema de salud pública, entre otros).

Estamos convencidos que —desde la empresa— podemos tener un impacto gravitante en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros adultos mayores, de forma tal que el envejecimiento no sea un motivo de angustia, no signifique pérdida de calidad de vida, y le permita a los adultos mayores mantener un sentido de pertenencia y reconocimiento. Las empresas juegan un rol central en interactuar diariamente con adultos mayores —en la forma de colaboradores actuales, pasados y sus familias, clientes, comunidades, entre otros— y están en una situación estratégica única para empujar para alcanzar este sueño simbiótico, que les permitirá a ellas mismas —entre otros beneficios— asegurar mayor cohesión y paz social, fortalecer el compromiso y lealtad de sus colaboradores y robustecer su reputación social y ante sus clientes.

Proponemos comprometer todo nuestro esfuerzo y capacidades para impulsar estos cambios fundamentales para aportar a una sociedad que se enfrenta a los desafíos de un progresivo envejecimiento. Esto requerirá, necesariamente, de la colaboración público-privada, para aportar al diálogo y empujar por estos objetivos comunes con bases realistas y pragmáticas, aprovechando las experiencias internacionales para enfrentar este desafío complejo que la ciudadanía espera que seamos capaces de resolver sin pausa, pero con prisa.

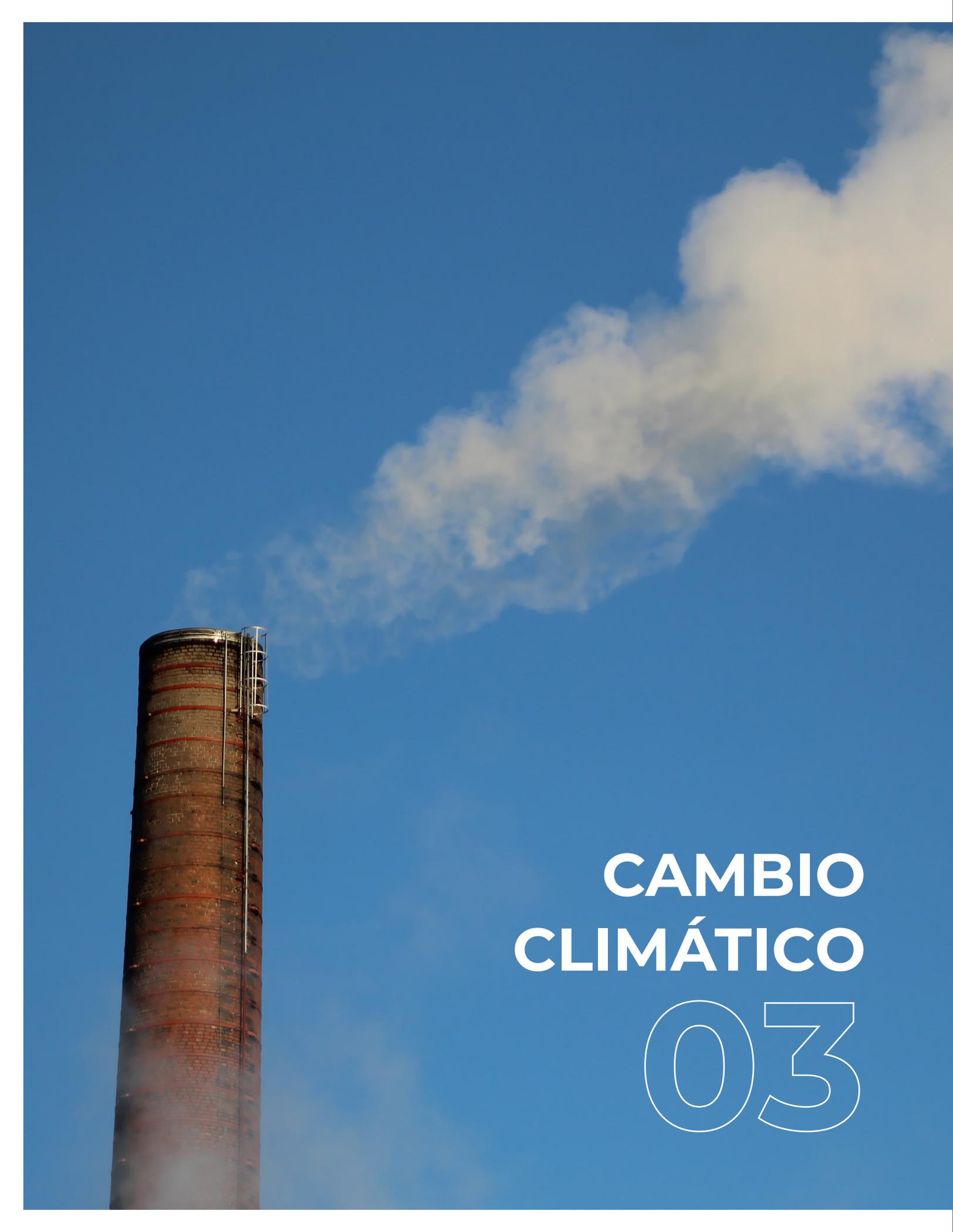
⁴ OMS (2020). "Década de Envejecimiento Saludable 2020-2030". Disponible online: https://www.who.int/es/publications/m/item/decade-of-healthy-ageing-plan-of-action?sfvrsn=b4b75ebc_25

⁵ Población mayor de 60 años en 2020: ~17% de la población total del país y esperado 2050 alcanzaría ~32%; UN Population Division Database

⁶ Salud Mental y Principales Preocupaciones de los Adultos Mayores en Contexto de Pandemia. Observatorio de envejecimiento UC Año 1, Vol. 6, 2020.

⁷ Encuesta Nacional de Empleo (ENE) del Instituto Nacional de Estadísticas.

⁸ Uso de Medicamentos y Polifarmacia en Personas Mayores, Observatorio de envejecimiento UC Año 2, Vol. 12, 2021.

A tall, cylindrical brick chimney stands on the left side of the frame, emitting a thick plume of white smoke that drifts towards the right. The sky is a clear, vibrant blue with a few wispy white clouds. The chimney has a metal ladder or scaffolding structure on its side.

**CAMBIO
CLIMÁTICO**
03

Cambio Climático

Como muchos de los grandes problemas mundiales hoy, sus soluciones requieren de múltiples actores, y queremos que las empresas chilenas tengan un rol protagónico como articulador de muchos de estos actores.

UN SUEÑO PAÍS

Una industria referente mundial en su aporte a una economía carbono neutral y resiliente al cambio climático.

Como muchos de los grandes problemas mundiales hoy, sus soluciones requieren de múltiples actores, y queremos que las empresas chilenas tengan un rol protagónico como articulador de muchos de estos actores.

Soñamos con tener cada vez más empresas que propongan, movilicen y ejecuten acciones concretas para cumplir las metas de Chile relacionados con cambio climático.

PUNTO DE PARTIDA

En noviembre de 2021 se celebró en la ciudad de Glasgow la última “Conferencia de las Partes” (COP26) del Acuerdo de París. En esta oportunidad, todas las partes reconocieron la contundencia de la evidencia científica, en la urgencia de limitar el calentamiento global a 1,5°C para el final de este siglo, respecto de la temperatura pre-industrial. Especialmente relevante es el Sexto Informe de Evaluación del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) de las Naciones Unidas como insumo para la Cumbre, elaborado por más de 230 científicos de todo el mundo, basados en más de 14.000 documentos de origen científico publicados entre 2014 y 2020.

El incremento de la temperatura promedio del planeta por sobre 1,5°C conllevaría impactos sociales, ambientales y económicos acordes a las vulnerabilidades de cada región, requiriendo acciones inmediatas y permanentes a gran escala, que impliquen reducir el 45% de las emisiones globales al 2030. La inacción no es una opción. **El Cambio Climático ya está afectando a personas, ecosistemas y medios de subsistencia en todo el mundo. Los eventos climáticos extremos como olas de calor, lluvias torrenciales, aluviones y sequías se hacen cada vez más intensos y frecuentes, e impactan de manera desproporcionada a las personas más pobres y vulnerables de nuestro país y del mundo entero. La conclusión es inequívoca:** las actividades humanas son las responsables del fenómeno del cambio climático, haciendo que los eventos climáticos extremos, sean cada vez más frecuentes y severos,

siendo ya irreversibles algunos cambios en el sistema climático global. No obstante, una acción climática conjunta podría ralentizar o detener tales cambios si limitamos el calentamiento por medio de la reducción de emisiones y el aumento de capacidad de captura y secuestro de carbono.

En la COP26 se destacó la acción de los actores no estatales —gobiernos subnacionales, sector privado, academia y ciudadanía— que asumieron su rol en la transformación económica que se requiere. También fue memorable el compromiso de la coalición global de instituciones financieras quienes comprometieron más de 130 billones de dólares de capital privado para transformar la economía a carbono neutral antes del 2050. Ambas señales representan la consolidación del ciclo de ambición hacia una acción climática a nivel global acelerada, siendo Glasgow el punto de partida de los tres grandes ejes de acción para una efectiva Acción Climática Global desde los actores no estatales¹⁰: **Race to Zero**; **Race to Resilience**; y **Financial Alliance for Net Zero**, abordando los tres ejes principales de la acción climática: **Mitigación** (reducción de emisiones netas¹¹); **Adaptación** (reducción de vulnerabilidades en la población y los sistemas productivos) y **Financiamiento** disponible para proyectos que enfrentan la crisis climática. Dicho compromiso se basa en la comprensión que la trayectoria actual de aumento de la temperatura hacia los 2,6 grados para fin de siglo podría eliminar hasta el 14% del PIB de la economía mundial, pudiendo alcanzar para Chile incluso un 21%¹².

Efectivamente, Chile, a nivel global, es uno de los países más vulnerables a los impactos del Cambio Climático, y en el cual se proyecta una expansión de la superficie total expuesta a la frecuencia e intensidad de eventos de sequías, incremento en el número de incendios, extensión e intensidad de olas de calor y condiciones extremas de temperatura, que ya están impactando a una amplia gama de sectores (como agricultura, silvicultura, salud, ecosistemas, entre otros). A lo anterior se suman las pérdidas en reservorios de agua, volumen de los glaciares y continuos deshielos en la Cordillera de los Andes, todo lo cual se ha traducido en la reducción en volúmenes de caudales y cauces de ríos. Ejemplo de estos

impactos han sido los eventos inusuales de lluvias intensas en las regiones de Antofagasta, Atacama y Coquimbo en 2015 con inundaciones y deslizamientos de tierra que han dejado un centenar de fallecidos y sobre 150.000 damnificados, provocando pérdidas por sobre los USD 2 mil millones.

En febrero de 2019, lluvias intensas e incendios forestales dejaron a más de 620 agricultores afectados, 620 mil hectáreas quemadas y cuatro faenas mineras detenidas (Chuquibambata, Ministro Hales, El Abra y Quiborax). Por su parte, el funcionamiento de los puertos y las actividades de las poblaciones costeras a lo largo del país también se han visto impactadas: a modo de ejemplo, en junio de 2021 Metrogas informó a sus clientes industriales que posiblemente habría cortes en el suministro de la zona central producto de condiciones meteorológicas adversas, así como marejadas que mantenían cerrado el puerto de Quintero imposibilitando la descarga del gas.

¿Acaso necesitamos más evidencia que ésta para tomar acción con urgencia?

Los compromisos de Chile en el marco del Acuerdo de París

En abril de 2020, Chile entregó a las Naciones Unidas la actualización de su Contribución Nacional Determinada¹³ (NDC por sus siglas en inglés), que establece la meta de reducir en 30% las emisiones de gases de efecto invernadero al 2030, llegando a una reducción de 45% si se cuenta con mercados internacionales de carbono, comprometiendo además a alcanzar el máximo histórico de emisiones al 2025. Esta meta corresponde a un punto intermedio en el camino a la carbono neutralidad al 2050 establecida en el Proyecto de Ley Marco de Cambio Climático, el que actualmente se encuentra en discusión en el Congreso Nacional de Chile. Además, la NDC incluyó compromisos en adaptación¹⁴, por medio de acciones destinadas a favorecer la resiliencia como: i) Mejorar la gestión del agua y saneamiento por medio de la eficiencia y reúso; y ii) la gestión de riesgos de desastres por medio del ambiente construido. Finalmente, este compromiso que involucra a los actores no-partes, en nuestra NDC inserta un eje transversal llamado Integración, que incluye protección y manejo de zonas marinas, humedales, bosques y tránsito hacia una economía circular, todo bajo el pilar social que busca una transición justa, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁵.

El camino hacia la carbono-neutralidad 2050, con meta intermedia definida en nuestra NDC, ha sido definida en la Estrategia Climática de Largo Plazo, presentada en Glasgow ante Naciones Unidas, estableciendo objetivos y metas por sector productivo¹⁶; asentamientos humanos y la vida en comunidades¹⁷ y para los ecosistemas¹⁸.

PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE

Como sector privado hemos sido llamados a este esfuerzo global, potenciando nuestras ventajas competitivas basadas en la riqueza de nuestras energías renovables y conocimiento en materias de minería, agroindustria, pesca-acuicultura e industria forestal, impulsando el desarrollo de la innovación y el emprendimiento para crear valor para toda la sociedad.

Aspiramos a que todas las empresas de nuestro país se sumen a las iniciativas globales de *Race to Zero* o *Race to Resilience*, o a la *Financial Alliance for Net Zero al 2030*, con tal de impulsar y tomar el timón de la acción climática desde los actores no estatales. Desde ICARE queremos ser un agente movilizador en:

- Implementar metas de reducción de emisiones al 2030, basadas en la ciencia, y que están alineadas con la trayectoria hacia la carbono neutralidad 2050¹⁹ involucrando a toda nuestra cadena de suministro.
- Comprender, medir, gestionar y socializar los riesgos climáticos –físicos, de transición, de responsabilidad– a los que está sometida cada organización y miembro de nuestra cadena acorde a las Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB).
- Comunicar anualmente los avances, revisados por terceros independientes a través de metodologías internacionalmente aceptadas a favor de la promoción de una **mayor transparencia climática del sector privado**, para así garantizar la solidez y legitimidad de sus compromisos de cero emisiones netas.

Como meta intermedia para medir el grado de avance, buscamos que al 2026, al menos el 20% de las empresas de cada sector, que representen el 20% de los ingresos de cada sector, reporten sus emisiones de gases efecto invernadero, trabajando de forma coordinada en las reducción de sus vulnerabilidades y riesgos derivados del cambio climático, por medio de la implementación de planes de gestión de dichas emisiones, vulnerabilidades y/o riesgos, reportando en Huella Chile, Race to Zero, Race to Resilience y/o Financial Alliance for Net Zero.

Plan de Trabajo

1. ICARE desarrollará una hoja de ruta por sector, alineada a la Estrategia Climática de Largo Plazo, para contribuir a la Política Nacional en Cambio Climático que Chile se ha propuesto, aportando a la reducción de las vulnerabilidades de nuestra sociedad, considerando los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, e impulsando la competitividad de nuestra industria para ofrecer al mundo una cadena de suministros carbono-neutral de clase internacional.

2. Esto se realizará por medio de la convocación de ICARE como punto de encuentro de las principales asociaciones empresariales relacionadas con la sostenibilidad y el cambio climático y sus socios, tales como Pacto Global-Chile, AcciónEmpresas y Líderes Empresariales por la Acción Climática, CLG-Chile, Bcorp Climate Collective e invitando a la academia a este trabajo mancomunado entre metas basadas en ciencias, innovaciones y planes de acción.
3. ICARE se compromete a visibilizar aquellos líderes que están comenzando o ya tienen experiencia en algunos de los tres pilares mencionados, con el fin de sumar más empresas.
4. ICARE realizará dos eventos anuales donde se compartirán los avances.
5. Se publicarán anualmente los avances del Plan de Trabajo.

Hacemos un llamado transversal al mundo empresarial a sumarse a este compromiso y asegurarnos que nadie quede atrás. Sólo así podremos mirar a los ojos a las generaciones que nos siguen.

¹⁴ Aldunce P. y S. Vicuña (2019). Adaptación al cambio climático en Chile: Brechas y recomendaciones. Informe de las mesas Adaptación y Agua. Santiago: Comité Científico COP25; Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. https://comitecientifico.minciencia.gob.cl/page/3/?s&post_type=documento

¹⁵ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹⁶ Energía, minería, silvoagropecuario, pesca y acuicultura.

¹⁷ Edificación y ciudades, infraestructura, transportes, salud, turismo, borde costero.

¹⁸ Biodiversidad, recursos hídricos, océanos.

¹⁹ En el caso de las instituciones financieras, las metas de reducción de emisiones se refieren a las emisiones financiadas.



AGUA

04

Agua

Al 2030 soñamos con un país que define el aseguramiento sustentable del agua para sus habitantes, procesos productivos, y conservación ecológica como un pilar estratégico de su desarrollo.

UN SUEÑO PAÍS

Al 2030 soñamos con un país que define el aseguramiento sustentable del agua para sus habitantes, procesos productivos, y conservación ecológica como un pilar estratégico de su desarrollo:

- Reconoce al Agua como un recurso común y que al mismo tiempo la sitúa en el centro de su estrategia de desarrollo;
- Es capaz de asegurar en forma sustentable la disponibilidad y acceso del Agua para las necesidades de todos los habitantes, de los usos productivos indispensables para el país, e
- Integra la conservación de los ecosistemas hídricos como condición indispensable para proteger el medio ambiente y la biodiversidad.

Esto es resultado de una estrategia enfocada en la adaptación dinámica de todas nuestras actividades a los desafíos del cambio climático, y una transformación cultural que ha integrado el uso responsable y las mejores prácticas de uso por parte de todos los usuarios, con una visión social, ambiental y económica.

PUNTO DE PARTIDA

La última década en Chile ha sido marcadamente más seca que lo observado en las 5 décadas anteriores. De acuerdo a las cifras de la Dirección General de Aguas²⁰, desde el año 2007 las precipitaciones anuales han estado por debajo del promedio entre 1961 y 1990. El déficit promedio en el período 2011-2020 resultó de 20,4%. Las precipitaciones, en promedio, se han reducido en un 3% por década en los últimos 40 años.

Por otra parte, el consumo de agua ha aumentado en las últimas tres décadas siguiendo la evolución del PIB, mostrando la falta de avance en un uso más eficiente del recurso. Si bien en Chile se da una gran diversidad climática, y marcadas diferencias regionales en disponibilidad de agua, la tendencia muestra una brecha creciente entre necesidades y disponibilidad, y es evidente en gran parte del territorio nacional, y crítica en algunas zonas del Norte y la Zona Central.

Chile, por su ubicación geográfica, y según los registros de las últimas seis décadas, experimenta fuertes variaciones en precipitaciones anuales, y la última década es una muestra de ello; el año 2020 esta condición se hizo sentir con fuerza²¹. La zona entre Coquimbo y Biobío presentó un 38% de déficit de precipitación, y desde la Araucanía a Los Lagos, y en Aysén y Magallanes el déficit llegó a 20% y 9% respectivamente.

De acuerdo a estudios como el de Boisier et al (2016)²² estos cambios se pueden atribuir parcialmente al cambio climático global. Por ello es necesario, en la definición de la política hídrica futura, considerar la tendencia proyectada. De acuerdo con el último informe del IPCC²³ en un escenario de cambio de 1,5°C, las precipitaciones medias en el Norte Chico se reducirían hasta un 20% y en la zona central un 10%, en promedio, sin perjuicio de las fluctuaciones propias de la situación geográfica y condición climática chilenas.

Lo anterior se ha reflejado en riesgo de escasez en todos los ámbitos del uso de agua, y déficit efectivo en algunos, con un aumento de los conflictos sociales y ambientales; en zonas rurales, a la disminución de la disponibilidad se suma la precariedad de la infraestructura y organización del suministro de agua potable rural, y los efectos para la pequeña agricultura y ganadería que en algunas zonas es crítica; la reducción de los caudales que alimentan humedales, bosque nativo, y reservas forestales amenazan también la sostenibilidad del sistema hídrico y la biodiversidad. La reducción actual y proyectada del agua disponible afecta también a la minería, y la gran y mediana agricultura, lo que se agrava debido a la continua adición de proyectos con efecto en la intensidad de extracción de agua en las cuencas. Finalmente, también el agua potable y saneamiento en áreas urbanas se enfrenta a la necesidad de reducir el consumo implementando medidas que lleven a cambios en el comportamiento; de diversificar las fuentes de suministro y aumentar las inversiones en infraestructura para asegurar el suministro.

De esta forma, es claro que actualmente y con mayor fuerza en las próximas décadas, el recurso hídrico deberá gestionarse considerando marcadas condiciones de escasez. No

obstante, es importante reconocer que los retos del agua se encuentran cada vez más interrelacionados social, económica, ambiental, legal y políticamente, a nivel local y nacional. Es así como los desafíos asociados al recurso hídrico se han convertido en multi-dimensionales, multi-sectoriales y multi-regionales, caracterizados por la concurrencia de variados actores, intereses, agendas y causas. La distancia que existe entre la naturaleza de los problemas de una sociedad compleja, con un elevado nivel de presión sobre los recursos hídricos, y las respuestas que entregan las estructuras de gestión tradicionales, crecientemente se traduce en conflictos, ineficiencias y pérdida de oportunidades para su progreso. Lo anterior se manifiesta en la situación concreta de las cuencas chilenas, donde se observan problemas específicos tales como externalidades asociadas al aprovechamiento sucesivo de los recursos hídricos, modificación del balance entre oferta y demanda de éstos, administración de las cuencas en secciones, falta de un uso conjunto de las aguas superficiales y subterráneas, y deterioro de los ecosistemas acuáticos. El origen de éstos se encuentra, al menos parcialmente, en una gestión no integrada y participativa de los recursos hídricos.

Si bien existen diferencias entre las distintas cuencas, cada una de ellas requerirá un manejo capaz de optimizar el uso, considerando el medio ambiente y la biodiversidad, las diversas necesidades, humanas y productivas, y la realidad climática y geográfica local. Esto requiere una gestión coordinada en cada cuenca en que no sólo participen todos los usuarios, sino también la comunidad científica especializada, las autoridades públicas y organizaciones no gubernamentales. Una gestión coordinada por cuenca que cumpla con los objetivos mencionados debe basarse en un conocimiento profundo del comportamiento dinámico de éstas, y requiere que un órgano técnico altamente calificado tenga a su cargo liderar la misma.

Además, considerando los desafíos existentes y los problemas que debe asumir la gestión integrada de recursos hídricos es necesario una planificación hídrica a *nivel de cuenca*. La función de planificación debiera orientarse a garantizar la sustentabilidad del desarrollo de los recursos hídricos de la cuenca, considerando: sus dimensiones social, económica y ambiental; el interés público, y los derechos de los particulares.

La institucionalidad territorial existente, representada por las organizaciones de usuarios de aguas, muestra extrema fragilidad en términos de soporte técnico y de información, lo que hace que su funcionamiento en la mayoría de los casos se limite a la distribución de aguas y limpieza y mantención de infraestructura existente. Lo anterior ha derivado en una baja participación de los usuarios y una desafección de estos con sus directivas y con las decisiones de carácter

comunitario. Una nueva institucionalidad debe velar por la coordinación a *nivel de cuenca* para gestionar sustentablemente los recursos hídricos, planificar inversiones de corto y largo plazo y servir de contraparte a la implementación de dichas inversiones.

PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE

Estrategia Hídrica

Chile requiere establecer una **Estrategia Hídrica de Largo Plazo**, sancionada al más alto nivel político con hitos de corto y mediano plazo, diseñada para enfrentar la realidad hídrica de hoy y del futuro. Esta estrategia debe estar basada en un uso del recurso que busque potenciar el desarrollo sostenible del país, en esquemas de gestión dirigidos a la protección y conservación, así como a la optimización del uso del recurso. La participación amplia de los actores que intervienen en el ciclo del agua, de la academia, y de la sociedad civil es además requisito esencial para una estrategia cuya implementación sea viable²⁴.

Para ello se requiere reformas profundas en la **institucionalidad**²⁵ que rige la gestión de los recursos hídricos. Actualmente la acción de la Administración del Estado en la gestión de los recursos hídricos está fraccionada y dispersa en muy diversos órganos administrativos, sin que exista un órgano rector con la suficiente legitimidad, capacidad y recursos técnicos que le permita liderar políticas integrales y de largo plazo. Así, las reformas deben incluir el diseño organizacional del Estado para cumplir con las funciones de liderazgo en la definición de políticas, en la elaboración de normativa, y las funciones fiscalizadoras requeridas en este ámbito. Se deben definir los criterios relevantes respecto al uso del agua, y abordar adecuadamente la conservación de ecosistemas hídricos, el fomento de la investigación, el mantenimiento de un sistema de información hídrica que aproveche las múltiples oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información, para la gestión, para lograr la Seguridad Hídrica²⁶, e impulsar una cultura de cuidado del agua, entre otras obligaciones.

De la mayor relevancia es que una nueva institucionalidad aborde la gestión integrada de cuencas, y defina las responsabilidades de la Administración del Estado y del sector privado. Debe recordarse que el sector privado se hace cargo actualmente de funciones de coordinación en el uso del agua a través de órganos conformados por particulares, que distribuyen el agua, como son las Juntas de Vigilancia y las organizaciones de usuarios del agua (OUAs), fenómeno propio de las aguas superficiales destinadas al riego.

Finalmente, dicha reforma institucional debe definir también los alcances de la descentralización administrativa del Estado para una gestión a nivel de cuencas hidrográficas, y

considerar las responsabilidades y atribuciones de los gobiernos regionales.

Cualquier reforma de la institucionalidad requiere largos tiempos para su discusión e implementación. La acción para una gestión adecuada del recurso hídrico no puede esperar, y debe comenzar a través de políticas y acciones posibles de ejecutar utilizando las instituciones existentes, a través de esquemas de coordinación intencionados hacia una gestión integral. Entre las líneas de acción de mayor urgencia y que pueden implementarse sin requerir cambios institucionales profundos, están:

- Promover la coordinación y uso optimizado de cuencas. Lo anterior no requiere de la implementación de un rediseño institucional profundo, pero para darle respaldo legal; se puede promover una norma dentro del Código de Aguas que permita diseñar y definir un esquema de organización para ello.
- Implementar, con sentido de urgencia, la **política de agua potable y saneamiento rural** que resuelva la precariedad que se observa en diversas zonas del país. El año 2020 se definió una política (Mesa Nacional del Agua, MOP, 2020) cuya ejecución está pendiente.
- Establecer **políticas y normas para la restauración, conservación y protección efectivas** de los ecosistemas hídricos, revisando las normas existentes en función de la nueva realidad, y mejorando su exigibilidad y cumplimiento.
- Potenciar la **investigación y desarrollo tecnológico** para optimizar el uso del recurso a nivel del sector productivo
- Acelerar la implementación de **sistemas de información hídrica** de amplio acceso.
- Promover e implementar metas de reducción de la intensidad del uso de agua en las operaciones de los distintos sectores productivos, de manera de generar un impacto positivo sobre la situación hídrica de las cuencas donde se desarrollan. Compartir experiencias, conocer ejemplos en otros países, y recomendar prácticas ya probadas en otras empresas chilenas o extranjeras.
- Promover e invertir en el **desarrollo de nuevas fuentes**. Entre las opciones están la desalación de agua de mar, la reutilización de aguas servidas tratadas, la reinyección de aguas tratadas a las napas subterráneas, la captura de aguas lluvia, entre otras.
- Concretar un **plan nacional de infraestructura** hídrica, pública y privada, para un mejor aprovechamiento del recurso disponible.
- Promover ampliamente una **cultura de conservación y buen uso del agua**. Se requieren programas de educación para el uso eficiente, y normas para la información del nivel de eficiencia de uso de agua en equipos industriales y domésticos, entre otros.

En las líneas de acción previas se requiere participación pública y privada. Para obtener resultados, cada una de ellas requiere coordinación entre la Administración del Estado, empresas, organizaciones de usuarios, academia, entre otros.

No obstante, corresponde a la Administración del Estado liderar la elaboración de una Estrategia Hídrica de Largo Plazo, que contenga las áreas de acción mencionadas.

El Gobierno puede, sin que se requiera la implementación legal de cambios institucionales, comprometer a los órganos administrativos que integran al Ejecutivo y disponer la elaboración de una estrategia ampliamente compartida. Debe para ello promover la participación ciudadana y convocar a organizaciones de usuarios, y otras organizaciones no gubernamentales (centros de investigación, universidades, empresas, organizaciones sociales) a participar en la definición de la estrategia.

Participación y compromisos del sector empresarial

Sin perjuicio de las responsabilidades y liderazgo que corresponden a los órganos de la Administración del Estado, las empresas, individualmente o en asociación con otras²⁷, o con otros actores, incluidos los órganos del Estado, deben participar y colaborar en la discusión de las políticas, y jugar un rol importante en su implementación. Las empresas (todas las cuales hacen uso del recurso hídrico con mayor o menor intensidad) toman decisiones que afectan en conjunto el nivel de eficiencia en el uso del agua en la producción; interactúan con otros actores en torno a la problemática de la gestión hídrica a nivel local; en algunas áreas participan en la búsqueda de soluciones para problemas sociales en los territorios en que operan; muchas empresas, y particularmente las exportadoras, están crecientemente integrando políticas de sustentabilidad que incluyen la intensidad de uso de agua como un indicador de su compromiso con el desarrollo sustentable; asimismo, muchas tienen conciencia de la escasez creciente y de la necesidad de cambiar sus procesos reduciendo el uso del agua.

Considerando las líneas de acción mencionadas anteriormente, se identifican los siguientes compromisos que podrían ser asumidos por empresas privadas, en base a seis ejes:

Eje 1: Establecimiento de una Estrategia Hídrica de Largo Plazo

- Las empresas privadas, y los organismos privados de distribución del agua (como Juntas de Vigilancia y demás organizaciones de usuarios), en su calidad de usuarias del agua en diversas cuencas, deben comprometer su participación activa, y su colaboración, para establecer la gestión de cuencas de forma que se cumpla con los objetivos que se han expuesto antes.

- En el corto plazo, pueden impulsar la coordinación de los actores privados usuarios del recurso hídrico a nivel de cuenca, de modo de favorecer la coordinación y búsqueda de soluciones en situaciones de déficit, reunir la información generada por los distintos usuarios sobre el uso del recurso, los derechos constituidos y el comportamiento de la cuenca y la integre a plataformas compartidas.

Eje 2: Acceso garantizado al agua con la calidad y continuidad adecuadas a los habitantes del sector rural

- Respecto a los problemas de acceso al agua potable rural, la empresa privada puede colaborar a su solución en diversas formas. Por ejemplo, en algunos sistemas rurales, por economías de escala o ámbito, o por seguridad de suministro, es socialmente conveniente la conexión con acueductos de empresas concesionarias de agua potable; esto no implica que el sistema rural deje de serlo ni que se integre a la concesión, lo que no debería ocurrir si ello no es socialmente viable. En otros casos, y en especial para las comunidades rurales desconcentradas y alejadas, empresas en otras industrias en cuyas áreas de operación existen déficit de agua potable rural, pueden contribuir a la solución en conjunto con los organismos públicos sectoriales.

Eje 3: Cambio cultural respecto al consumo de agua hacia una de ahorro y conservación

- Para contribuir a un cambio de comportamiento en el uso del agua, la empresa privada puede implementar campañas de ahorro de agua a nivel residencial, entregando información de prácticas de mal uso y de uso responsable. Esta es una tarea a la que se pueden comprometer las empresas sanitarias, que en conjunto llegan a toda la población urbana y a parte de la población rural, pero también pueden colaborar las empresas de otras industrias difundiendo buenas prácticas entre sus colaboradores.
- Estimular el uso responsable y adaptado a la condición de escasez requiere otras acciones, más allá de campañas educativas. Las empresas sanitarias pueden proponer medidas normativas y/o tarifarias que favorezcan un uso adecuado a la realidad hídrica. Esto forma parte de su relacionamiento de con el regulador en muchos países, lo que permite aprovechar la experiencia de las empresas en sus áreas operacionales y su conocimiento de las conductas de sus clientes. En muchos países con problemas similares a Chile se establecen tarifas que inhiben el uso inadecuado, y existen normas que favorecen el ahorro de agua, desde diseño de parques y jardines a las exigencias para el equipamiento de uso de agua doméstico.

Eje 4: Nuevo paradigma de Gestión del Agua

- Potenciar la información compartida sobre comportamiento y estado de las cuencas hídricas, a través de la integración a plataformas de datos existentes o nuevas que permitan incrementar los datos necesarios para la gestión de las cuencas. Actualmente se generan datos compartidos limitadamente, a través de redes de monitoreo y estaciones de medición implementadas por empresas privadas. El Ministerio de Ciencia y Tecnología está desarrollando una plataforma de datos a la que el sector privado debería aportar la información que recoge de sus propios sistemas de medición y de sus operaciones.
- Promover e implementar metas de reducción de la intensidad del uso de agua en las operaciones de los distintos sectores productivos, de manera de generar un impacto positivo sobre la situación hídrica de las cuencas donde se desarrollan. Compartir experiencias, conocer ejemplos en otros países, y recomendar prácticas ya probadas en otras empresas chilenas o extranjeras.
- Impulsar e invertir en investigación asociada con el uso optimizado del agua en la minería, la industria y la agricultura, ya sea individualmente o en asociación con otras empresas u organizaciones, intercambiando experiencias de buenas prácticas. Para este efecto, el sector privado empresarial puede crear y/o articular fondos concursables, por sector productivo, para financiar la investigación y diseño de soluciones innovadoras para optimizar el uso del agua en el sector.

Eje 5: Conservación y recuperación de ecosistemas hídricos

- Colaborar, promover, y aportar recursos en las iniciativas de conservación de ecosistemas hídricos a nivel de los territorios en los que opera. A nivel regional o sectorial, diversas empresas pueden, por sí solas o en asociación con otras, implementar iniciativas para apoyar la recuperación y conservación de ecosistemas en particular aquellos que presentan problemas críticos.

Eje 6: Desarrollo de nuevas fuentes

- El sector privado ha invertido en estudios y proyectos que permitirían aumentar las fuentes de agua, y/o transportar agua entre zonas. En el norte del país se ha invertido en plantas desaladoras que permiten el uso de agua de mar en la industria y la minería, y también la agricultura. Las aguas servidas tratadas son una posible fuente para el agua industrial y la agricultura, que no está siendo plenamente aprovechada. Existen también proyectos estudiados de conducción de agua entre regiones superhabitarias y deficitarias. Por consiguiente, el sector privado puede, en base a esas posibilidades, desarrollar una propuesta de inversión privada en nuevas fuentes, sobre la base del conocimiento y la experiencia recogida.

En este sentido, si bien las iniciativas individuales tienen valor, la construcción de un plan coordinado que permita aprovechar sinergias y minimizar externalidades puede ser un aporte a comprometer desde la empresa privada.

²⁰ DGA, Información Pluviométrica, Fluvimétrica, varios boletines.

²¹ DGA, Información Pluviométrica, Diciembre 2020

²² Boisier, J. P., Rondanelli, R., Garreaud, R. D., & Muñoz, F. (2016). Anthropogenic and natural contributions to the Southeast Pacific precipitation decline and recent megadrought in central Chile. *Geophysical Research Letters*, 43(1), 413-421.

²³ AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Basis

²⁴ Diversas iniciativas han convocado a instituciones del Estado, ONG, centros de estudio, Universidades, empresas, organizaciones sociales, para elaborar propuestas de estrategia hídrica y cambios institucionales y de gestión, entre otros temas. No obstante, se requiere contar con una estrategia compartida y liderada por el Estado.

²⁵ Este tema ha sido abordado, entre otros, por Escenarios Hídricos 2030 en "Gobernanza desde las Cuencas: Institucionalidad para la Seguridad Hídrica En Chile" Octubre 2021. También por la Mesa Nacional del Agua, MOP, 2019. Actualmente se encuentra en tramitación un proyecto de ley que crea la Subsecretaría de Recursos Hídricos, opción recomendada por el trabajo de dicha mesa

²⁶ La ONU define la seguridad hídrica como "la capacidad de una población para resguardar el acceso sostenible a cantidades adecuadas de agua con calidad aceptable para sostener los medios de vida, el bienestar humano y desarrollo socioeconómico; para garantizar la protección contra la contaminación transmitida por el agua y los desastres relacionados con ella, y para la conservación de los ecosistemas, en un clima de paz y estabilidad política".

²⁷ Como las Organizaciones de Usuarios de Agua



TERRITORIO Y CIUDADES

05

Territorio y Ciudades

Alcanzar un Chile con Territorios y Ciudades Armónicas, en un país verdaderamente descentralizado, donde las distintas ciudades, territorios y mundo rural puedan desarrollar en plenitud su identidad y valores, entregar oportunidades a sus habitantes y atraer hacia ellos nuevos talentos.

UN SUEÑO PAÍS

Tenemos tres sueños complementarios para que cada rincón de Chile sea **estable, próspero y equitativo** en el ámbito de su Territorio y Ciudades:

1. Soñamos con un Chile en el cual el principio del **buen vivir** esté al centro de las decisiones públicas, privadas y de la sociedad civil, de forma que sea un valor alcanzable por todos los ciudadanos.
2. Soñamos con un Chile que promueva el **cuidado sostenible de los territorios** y sea respetuosos con su entorno.
3. Soñamos con un Chile que incorpore el **co-diseño** participativo entre los distintos estamentos de la sociedad.

Nuestra meta es hacer propios los desafíos que en estos ámbitos ya han sido consensuados internacionalmente por 193 países de las Naciones Unidas en la agenda de desarrollo del mundo a 2030. En concreto:

- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles **(ODS 11)**
- Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad **(ODS 15)**
- Impulsar alianzas entre los gobiernos central, regionales, el sector privado y la sociedad civil, construidas sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que den prioridad a los objetivos anteriores **(ODS 17)**

Estas metas buscan alcanzar un Chile con **Territorios y Ciudades Armónicas**, en un país verdaderamente descentralizado, donde las distintas ciudades, territorios y mundo rural puedan desarrollar en plenitud su identidad y valores, entregar oportunidades a sus habitantes y atraer hacia ellos nuevos talentos. Territorios y ciudades en los que prevalezca la diversidad, equidad urbana y rural, con una planificación integral, inclusiva y con mirada de largo plazo y una democracia participativa que incida en su co-diseño. **Territorios y Ciudades** accesibles a la ciudadanía, que respeten las distintas

identidades y resguarden los valores que se quieren preservar, la cultura y las artes como facilitadores de la creatividad, y que se estimule la creación de comunidad y el desarrollo. Que desde su diseño se construyan respetando y potenciando su entorno, considerando la biodiversidad y las futuras generaciones, e incorporando distintas formas de participación que permitan (1) recoger tanto las preferencias y prioridades de la sociedad como (2) el seguimiento del cumplimiento de la promesa (para el logro de este sueño).

PUNTO DE PARTIDA

A pesar de los esfuerzos y avances realizados por comprender las dinámicas de los territorios y disminuir las inequidades, aún nos queda un importante camino a recorrer. Este es un diagnóstico compartido, entre actores del sector público, la academia organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Nuestras ciudades son los escenarios palpables y concretos de las inequidades en nuestro país.

Existen desafíos que debemos superar para alcanzar el sueño país:

1. Asociados a alcanzar un **buen vivir**:

Disímil estándar de urbanización entre ciudades: El rápido proceso de urbanización ha implicado la extensión de las ciudades con distinto estándar. Un tercio de la población que vive en ciudades (más de 3 millones de personas) habita en entornos de bajo estándar no sólo en la provisión de bienes y servicios públicos como infraestructura básica, acceso a establecimientos de salud o de educación, sino también respecto a condiciones ambientales y de accesibilidad a centros de empleo y comercio.

Deficiencias en servicios comunales: Diversos indicadores han constatado los problemas que atraviesan las comunas rurales en cuanto a las deficiencias en sus servicios comunales y aquellos otorgados por el Estado. Por ello, se debiese reconocer esta realidad y establecer distinciones en cuanto a estas comunas, que permitan mejorar su desempeño. Solo siguiendo esta lógica se dará lugar al mandato en cuanto a que todos los territorios son importantes para el Estado.

Infraestructura tecnológica dispar entre ciudades: Si el siglo XVIII fue el de la industrialización, hoy es el de las tecnologías de la información, las que son habilitadoras tanto para el desarrollo continuo de las personas como para albergar distintas modalidades de trabajo. En este ámbito existen aún desafíos significativos en el territorio para el desarrollo de educación en línea o acceder a teletrabajo pese al avance en materia de conectividad a través de la implementación de la fibra óptica, que nos ha permitido cubrir el 70% del territorio nacional. De hecho, en el caso de la red fija de internet existen diferencias significativas en la tasa de conexiones, existiendo comunas con tasas que superan las 900 conexiones por cada 1.000 viviendas y otras donde apenas existen 39 conexiones cada 1.000 viviendas²⁸. Todo lo anterior subraya la importancia de perseverar en acciones público privadas para dejar a todo Chile conectado.

Segregación, hacinamiento y bajo acceso a condiciones básicas: Si la pandemia ayudó a la consciencia de la vulnerabilidad en la que vive un tercio de los habitantes del país, evidenciando las urgencias del presente: segregación, hacinamiento, falta de acceso a condiciones básicas para la vida, niños en condición de pobreza sin acceso a educación; la crisis climática nos obliga a pensar en las urgencias del futuro.

2. Asociados al **cuidado sostenible de los territorios:**

Manejo de residuos con estándares deficitarios en ciertas zonas: Una situación similar ocurre en el ámbito sanitario respecto a la producción de residuos domiciliarios y presencia de microbasurales. Sólo una de cada cuatro comunas cumple con el estándar recomendado por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano (CNDU), aun cuando es un ámbito en el cual los municipios tienen un rol importante. Un ejemplo de esto ha sido demostrado la comuna de La Pintana, la cual cuenta con un plan de gestión de residuos desde 2005, llegando a tratar el 20% de los residuos que genera la comunidad (30 toneladas de residuos orgánicos de las 150 toneladas diarias) provenientes de 17 mil viviendas o 45 mil personas, el que fue impulsado para reducir los gastos que representaba el envío de los residuos al relleno sanitario. Mientras tanto, en el ámbito de la contaminación, solamente una de cada tres ciudades cumple la norma anual de calidad ambiental para material particulado conocida como MP 2,5. A su vez, la mayoría de las ciudades que cumplen la norma se encuentran en la zona norte o cuentan con buena de ventilación costera, mientras que los casos con altos niveles de contaminación por MP 2,5 tienen una estrecha relación con el uso de leña húmeda, lo que ocurre especialmente en las ciudades del sur del país debido a deficientes condiciones de ventilación.

3. Asociados al **co-diseño participativo de los Territorios y Ciudades:**

Planificación centralizada en algunas ciudades: La planificación de desarrollo urbano y rural en forma general, se ha realizado de

forma centralizada y en muchos casos ha dejado marginado a algunos grupos, excluyéndolos de la dirección y forma de desarrollo de sus entornos sin habilitar adecuados canales de participación.

Aglomeraciones para movilizarse en zonas urbanas y bajo desarrollo en zonas rurales: El diseño y planificación de las ciudades y territorios afecta la forma en que interactuamos y con ello la calidad de vida de sus habitantes. Las aglomeraciones en calles, paraderos y transporte público, el tiempo destinado al traslado desde el hogar al trabajo o estudio, el tiempo destinado al trámite y pago de cuentas y la percepción de inseguridad en lugares oscuros o deteriorados, son algunos ejemplos de malestares y fragilidad en la vida cotidiana de miles de ciudadanos. La situación objetiva de retraso del mundo rural en el acceso equitativo a servicios esenciales es también una muestra patente de aquello.

PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE

Alcanzar el sueño del buen vivir transformando los territorios y ciudades en barrios más justos, saludables y con un estándar mínimo de provisiones y servicios, no es posible si se sigue trabajando en espacios estancos. Las sinergias y las ideas transformadas en proyectos concretos fluyen mejor cuando se trabaja en equipos diversos, que conjugan distintas experiencias y vivencias en los diferentes territorios.

Es posible hacer un cambio, tenemos las capacidades y lo hemos hecho en el pasado, pero hoy la forma de enfrentar estos desafíos requiere la construcción de una mirada común y la colaboración entre el Estado, el sector privado, la academia y la sociedad civil. Ejemplos de ello han sido la construcción y operación de centros astronómicos en el norte, la capilaridad de nuestras redes viales y, en lo más reciente, el propio proceso de vacunación y el progreso en materia de energías renovables.

Los países se enriquecen al reconocer su diversidad y las distintas identidades que los conforman²⁹. Lo diverso y distinto nos complementa. Chile no es una identidad única, ni una realidad transversalmente reproducible en una única voz o idea; se requiere de un Estado "responsivo", que para ser eficaz impulse la generación de alianzas con gobiernos regionales y municipios, el sector privado y la sociedad civil. Alianzas inclusivas que se construyan sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que den prioridad a las personas y al entorno en el cual se desarrolla nuestras vidas. Alianzas que ayuden en la búsqueda y soluciones a las múltiples dificultades de una vida incierta, que faciliten la vida cotidiana, el trabajo, las urgencias. Que ayuden en la construcción del buen vivir.

Como empresas sabemos reaccionar ante desafíos que nos llevan a salir de nuestra zona de confort. Enfrentamos los problemas con agilidad, capacidad de adaptación e innovación. Buscamos resultados eficientes. A veces solos, otras

asociativamente, con quienes nos complementamos y también con quienes competimos.

Las empresas podemos aportar a la materialización del sueño, podemos partir de la base de lo que hemos avanzado y ampliar esta mirada, identificando su posible aplicación en el contexto de los objetivos de desarrollo sostenible, como es el caso de los criterios ESG, que ya distintas empresas incorporan en su gestión; debemos compartir experiencias, soluciones e innovaciones encontradas, para que otros las analicen y complementen, de forma de escalar las incidencias; potenciando instancias y mecanismos de participación ciudadana y escucha activa a las comunidades de parte de las empresas; comprometiéndonos con una hoja de ruta, en la que se definan metas y plazos que permitan ir evaluando las acciones y/o enmendando decisiones.

Proponemos focalizar nuestro aporte en las siguientes dimensiones:

i. Organización, metodologías y estrategia. Fortalecer el desarrollo de alianzas público-privadas y organización civil organizada, como es el caso de las distintas fundaciones y corporaciones con experiencia territorial, para identificar necesidades, articular un trabajo colaborativo y escalar propuestas de soluciones; innovar en la aplicación de herramientas de participación, de forma de recoger la opinión y preferencias de un amplio espectro de la comunidad; proponer un plan de acción e implementación, con metas, plazos y orgánica que pueda dar seguimiento y monitoreo a las iniciativas impulsadas. Experiencias como esta desarrolla la Corporación Ciudades y que ya aplicó a la Ciudad de Punta Arenas.

ii. Territorios y ciudades digitales. Potenciar nuestra relación con las comunidades, observando las necesidades de los territorios y utilizando soluciones digitales en el desarrollo de los proyectos. Un ejemplo exitoso es lo realizado por Fundación País Digital y CMPC, al dotar de conectividad, alfabetización digital, digitalización a las pymes y cambiar la cultura local a Villa Mininco.

iii. Soluciones basadas en naturaleza. Al momento de invertir en infraestructura, considerar el entorno en el cual se desarrolla el proyecto y ampliar su diseño conceptual incorporando elementos atingentes a reducir efectos relacionados con el cambio climático y la conservación de la biodiversidad, como ocurrió con el desarrollo del Parque Kaukari en Copiapó, ejemplo de infraestructura verde resiliente; o también la propuesta de renaturalización del río Las Minas en Punta Arenas que protege a la comunidad de desbordes de su cauce y además dota de un parque urbano a la ciudad; la utilización de aguas grises tanto en proyectos inmobiliarios como en el riego de áreas verdes; la reducción de la temperatura urbana con arbolado, o la

utilización del hidrógeno verde no solo en la industria y la minería, también en el transporte y ferrocarriles. De norte a sur debemos aprender a habitar de manera sostenible.

iv. Desarrollo humano. Potenciar el ámbito de la educación, cultura, servicios y un ecosistema emprendedor. Los talentos requeridos para el siglo XXI han y están cambiando de manera veloz. Se requiere un proceso de reformulación profundo en materia educacional así como un claro compromiso de las empresas en materia de capacitación. Estas acciones, en su conjunto, son fundamentales para encaminar a las personas en el propósito del buen vivir.

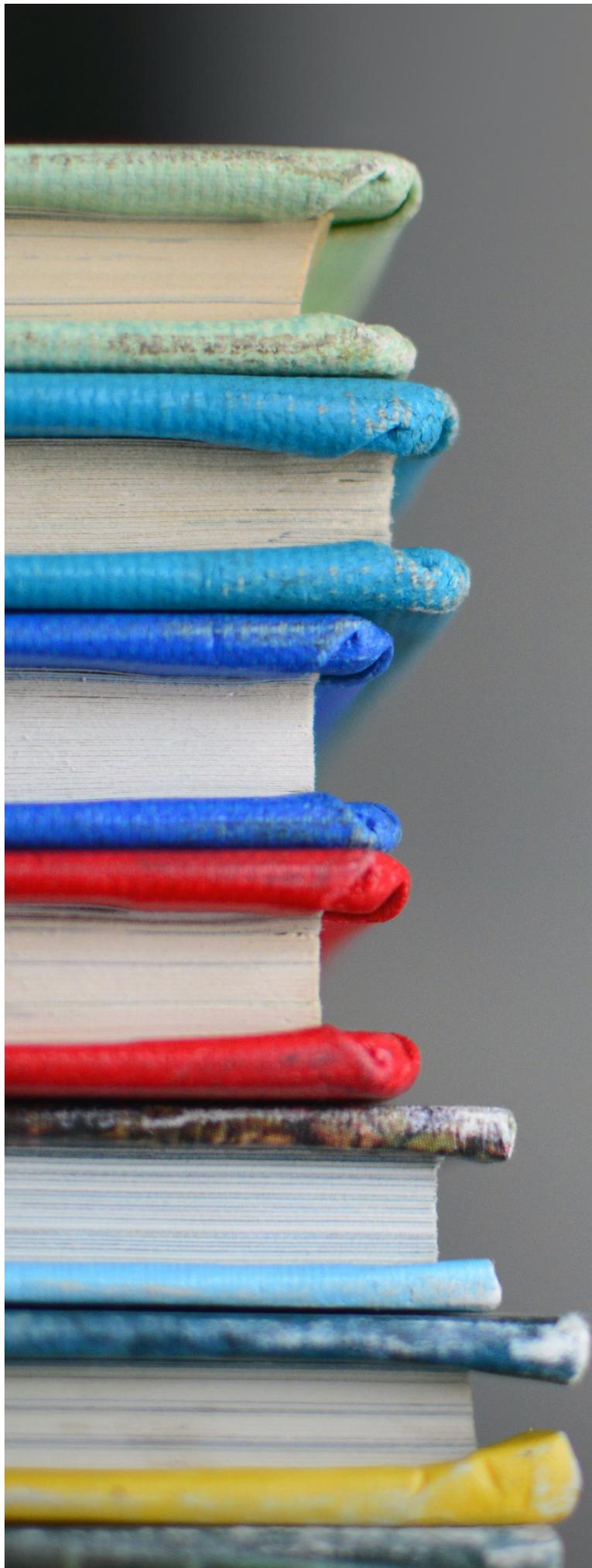
Acoger esta propuesta implica incorporar en nuestras decisiones de inversión los objetivos de desarrollo sostenible propuestos, y así colaborar en la co-construcción de asentamientos y ciudades sustentables, inclusivos y seguros, en cada rincón del territorio, poniendo en el centro de nuestro quehacer a las personas y de esta forma abrazar el principio del buen vivir para todos.



Fuente: Elaboración Propia

²⁸ Siedu

²⁹ Resultados de #TenemosQueHablardeChile



EDUCACIÓN (ETP)

06

Educación (ETP)

Al 2030, hemos logrado que las empresas sean socios-estratégicos de la educación media Técnico-Profesional (EMTP), ejerciendo su rol activo en el desarrollo de los talentos de hombres y mujeres en Chile.

UN SUEÑO PAÍS

La Formación de Técnicos al 2030

Al 2030, hemos logrado que las empresas sean socios-estratégicos de la educación media Técnico-Profesional (EMTP), ejerciendo su rol activo en el desarrollo de los talentos de hombres y mujeres en Chile.

En el centro de las organizaciones están las personas. Sus aprendizajes y desarrollo son un elemento central en la adaptación de las organizaciones en esta 4ta Revolución Industrial donde los cambios aumentan en magnitud y velocidad. Los líderes y colaboradores de todas las industrias, necesitamos instalar el hábito de desarrollar nuevas competencias y conocimientos de forma continua, para adaptarnos a estos cambios y así desempeñar exitosamente los futuros requisitos del mundo del trabajo, anticipándonos a las transformaciones digitales y tecnológicas que observamos en nuestro entorno. Este desafío va mucho más allá de la capacitación y nos permite entender a la **empresa del futuro también como Protagonista de Procesos de Formación y Desarrollo de las personas en Chile y un aliado del mundo educacional.**

Aunque existe una amplia gama de experiencias de colaboración entre empresas, gremios e instituciones de educación, se decidió focalizar y priorizar las propuestas en la conexión empresa y liceos técnicos. Los aprendizajes de tercero y cuarto año medio son la puerta de entrada a la vida adulta y el espacio donde miles de jóvenes inician su formación para el trabajo. Es en este grupo de jóvenes donde además persisten altas tasas de desempleo y riesgos de abandono escolar.

Reconocemos que existen grandes dolores en los jóvenes y en las empresas y que éstos se reflejan en nuestra sociedad. Creemos que la conexión de las empresas con los liceos técnicos puede contribuir a encontrar parte de las soluciones y a potenciar espacios de crecimiento y realización personal. La pérdida de talentos, el desempleo juvenil, las condiciones de vulnerabilidad de muchos jóvenes y sus familias son señal de preocupación para todo el país. Por el lado de las empresas la escasez de técnicos calificados, la dificultad para abordar procesos de reclutamiento y selección exitosos, los efectos que

tiene la ausencia de competencias técnicas y habilidades interpersonales en la productividad y la baja capacidad de innovación en ciertos sectores son desafíos a superar y amenazas ciertas para nuestra sociedad.

Aunque existen muy buenas experiencias en Chile y, también en el mundo, donde el impacto positivo del vínculo permanente entre empresas y liceos técnicos ha favorecido a jóvenes y empresas, el tema sigue siendo bastante invisible.

En países como Alemania y Suiza la correcta conexión entre industria, empresas y educación técnico-profesional, a través de sus programas duales y de aprendices, tiene como resultado tasas bajísimas de desempleo juvenil (casi pleno empleo) que contrastan con la realidad en Chile donde el desempleo juvenil es más del doble que el promedio nacional. Ministros de los países más productivos del mundo han señalado que la razón más importante del éxito de sus economías en calidad y productividad es justamente la vinculación empresa-educación técnica.

El desafío es entonces darle escala en Chile a esas experiencias de calidad, que la empresa sea un socio estratégico de los liceos técnicos y que entienda su rol en la formación de personas. Definitivamente hay que vincular a las mejores empresas con los liceos técnicos para que todos los liceos en Chile y los futuros técnicos tengan prácticas de calidad en las organizaciones más avanzadas del país. Estos esfuerzos son un muy buen ejemplo de desafíos público privados, ya que no son sólo estratégicos para la empresa e industria sino también para el país.

En la construcción de este compromiso se priorizaron acciones que son clave en la relación empresa-liceo, proponiendo distintos grados de vinculación entre empresa y liceo con la esperanza de que esta relación se fortalezca y profundice en el tiempo, pero logre acercar instituciones que ya tienen distinto grado de interacción. En paralelo, es necesario también realizar esfuerzos en la visibilización de oportunidades producto de esta vinculación, de reconocimiento del valor de la formación TP en el desarrollo del país y de seguimiento del cumplimiento de los objetivos trazados.

Comprometiéndonos con mejorar la educación en Chile: iniciativa VINCULA TP



¿POR QUÉ?

Queremos que **todos los chilenos** estén calificados para contribuir en la **construcción de un futuro mejor** para cada uno y el país. La educación técnica profesional juega un rol clave en alcanzar este objetivo



¿QUÉ?

Comprometernos desde el sector empresarial en la **formación de jóvenes y adultos** a lo largo de sus vidas



¿CÓMO?

Generaremos un compromiso de **vinculación educación-trabajo**, promoviendo que todas las empresas se vinculen con al menos un liceo TP del país

Fuente: Elaboración Propia

PUNTO DE PARTIDA

Educación Técnico Profesional

- La **Formación Técnico-Profesional** es un espacio natural de vínculo entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo; incluye a la educación media Técnico-Profesional y la educación superior técnica y profesional, la educación de adultos, la capacitación laboral, la formación en oficios y la certificación de competencias laborales³⁰.
- Anualmente, más de un millón de personas (jóvenes y adultos, estudiantes y trabajadores) acceden a este tipo de formaciones en búsqueda de aquellas capacidades y competencias que les permitirán desarrollar un proyecto de vida laboral **y acceder, mantenerse y progresar en el trabajo**.
- Dentro de este grupo y, de acuerdo con datos del Ministerio de Educación³¹, más de 155.000 estudiantes de tercero y cuarto medio (un 37% del total) cursan la Educación Media Técnico-Profesional (EMTP) en los 934 liceos técnicos del país.
- De acuerdo a la evidencia, este grupo no sólo representa una gran proporción de la matrícula nacional, sino que:
 - En su mayoría son jóvenes provenientes de los tres primeros quintiles de ingreso, por lo cual sus trayectorias educativas y laborales suelen ser más complejas y menos lineales que las de egresados de formación científico-humanista³².
 - Son jóvenes que forman parte de comunidades educativas con mayor vulnerabilidad (92% IVE; SINAIE); lo que se asocia entre otros elementos a una mayor carga de responsabilidades de cuidado, trabajo, y mayor prevalencia de Necesidades Educativas Especiales (NEE) frente a la formación científico-humanista.
 - Son jóvenes que, a pesar de sus mayores responsabilidades, acceden anualmente a prácticas profesionales en empresas a lo largo del país lo cual permite completen sus estudios y obtengan un título de técnico de nivel medio (73% de los más de 70.000 egresados). Sin embargo, muchas de estas prácticas no tienen la calidad suficiente para complementar la formación escolar.
- A este grupo se pueden agregar los casi 10.000 estudiantes que cursan EMTP en la modalidad de Educación para Personas Jóvenes y Adultas (EPJA), en los 86 Centros de Educación Integral de Adultos (CEIA) o establecimientos regulares con tercera jornada.
- La evidencia, tanto en Chile como en países con mayor desarrollo, indica que la formación técnico profesional que permite acceder a situaciones reales en empresas favorece de mayor manera el aprendizaje y la formación integral de los y las estudiantes. La inversión temprana y estratégica en el futuro talento de las empresas del país, favorece la adquisición de mayores competencias técnicas específicas, el desarrollo de habilidades blandas y el acceso a experiencias educativas en las que exista un uso intensivo de nuevas tecnologías. La estrategia de formación *dual* es un ejemplo virtuoso al respecto y en Chile tenemos muchas empresas que han iniciado este camino.
- El talento está en todas partes, pero las oportunidades no. Es por esto que buscamos apoyar la formación de jóvenes que crecen en los sectores con menos oportunidades. En particular, apoyar la transición de estos jóvenes desde el mundo educativo hacia el mundo laboral es el mayor compromiso de inclusión y equidad.
- Los primeros contactos de los jóvenes con los espacios laborales son clave para fortalecer sus proyectos de vida, por tanto es clave una experiencia de aprendizaje, apoyo y colaboración entre instituciones de educación y la empresa.

Acuerdos globales para desarrollar la Formación Técnico-Profesional

Declaración global sobre el futuro de la Educación y la Formación Técnica y Profesional (WFCP, 2021)

Seis prioridades:

- Apoyar a los ciudadanos para que puedan atravesar y superar las repercusiones de la pandemia.
- Liberar todo el potencial de la tecnología digital en la EFTP.
- Evolucionar los planes de estudio y los modelos de evaluación para responder a las exigencias del mundo laboral moderno.
- Hacer realidad el aprendizaje permanente.
- Desarrollar la mano de obra que pueda ofrecer EFTP para la era moderna.
- Desarrollar asociaciones y colaboraciones a nivel local, nacional e internacional.

Estrategia Unesco 2022-2029 "Transformar la EFTP en favor de transiciones exitosas y justas" (en fase de consulta 2021)

Tres prioridades estratégicas:

1. Cada individuo puede aprender, trabajar y progresar.
2. Cada economía desarrolla las competencias necesarias para el desarrollo sostenible.
3. Cada sociedad promueve competencias para la inclusión y la resiliencia.

Información Complementaria: Visión de la TP a nivel Global

PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE

Desde ICARE hacemos un llamado a las empresas a profundizar su compromiso con el aprendizaje y el desarrollo de talento como actividad estratégica esencial de su quehacer, en todas las etapas del desarrollo humano en dos grandes líneas de trabajo:

1. Visibilizar el aporte de los técnicos en el desarrollo del país
2. Vincularse con al menos un liceo de educación media Técnico Profesional

Chile cuenta con una Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional³³ y este trabajo puede aportar a su implementación, en especial, en aquellas acciones que el Consejo Asesor Técnico-Profesional del Ministerio de Educación ha priorizado con empresas.

Las empresas podrán aportar al prestigio social y reconocimiento del aporte que las y los técnicos hacen a nuestra

sociedad, adhiriendo en, al menos, una de estas acciones en cada línea del compromiso:

1. Visibilizar el aporte de la educación Técnico-Profesional:

- Dar a conocer de manera proactiva los beneficios de la formación técnico profesional para el país, los estudiantes y las empresas en base a su historia y experiencias sectoriales;
- Generar espacios para que más empresas, de diversos tamaños, se sumen al compromiso con los liceos técnico profesionales de todo Chile;
- Compartir buenas prácticas, testimonios y ejemplos virtuosos donde han colaborado; en especial aquellas que favorecen la equidad de género y la inclusión;
- Premiar empresas y liceos que se vinculan para favorecer la formación y empleabilidad de técnicos destacando sus experiencias, a sus estudiantes, aprendices, maestros guías y/o docentes.

2. Vincularse con al menos un liceo de educación media Técnico Profesional

Adicionalmente podrán realizar al menos una de las siguientes acciones con los liceos con los cuales se vinculan, las que difieren en el grado de involucramiento de la empresa con la formación técnica:

- Implementar programas de **formación dual, que permitan compartir los espacios de aprendizaje entre la empresa y el liceo**. Los programas de formación dual representan el nivel más alto de vinculación que puede tener una empresa y un liceo en la formación de sus estudiantes. Éstos son programas de 1 o 2 años donde los estudiantes de 3º y 4º año de enseñanza media combinan el aprendizaje en su liceo con aprendizaje práctico en empresas de acuerdo a su especialidad. Se puede alternar semana por medio ambos espacios, o bien asistir tres días a la semana al liceo TP y los dos restantes a la empresa, de la mano de Maestros Guías formados para conducir este aprendizaje y apoyar en esta labor a los docentes.
- Entregar cupos de **prácticas profesionales de calidad**; esto implica preparar a sus colaboradores como tutores de práctica, establecer un plan de práctica junto a la institución educativa, recibir y acompañar la formación de los y las estudiantes, y retroalimentarlos en sus logros y oportunidades de mejora. Es un nivel de involucramiento alto con la formación de cada estudiante, pero en menor grado que la formación dual del punto anterior.
- Recibir a estudiantes y/o profesores en **charlas, visitas guiadas y/o pasantías (de 1 o más semanas)** de manera regular; con las cuales es posible reforzar vocaciones, motivar y vencer temores; acercando a los liceos a los procesos de las empresas y a los jóvenes a sus futuras áreas de trabajo.

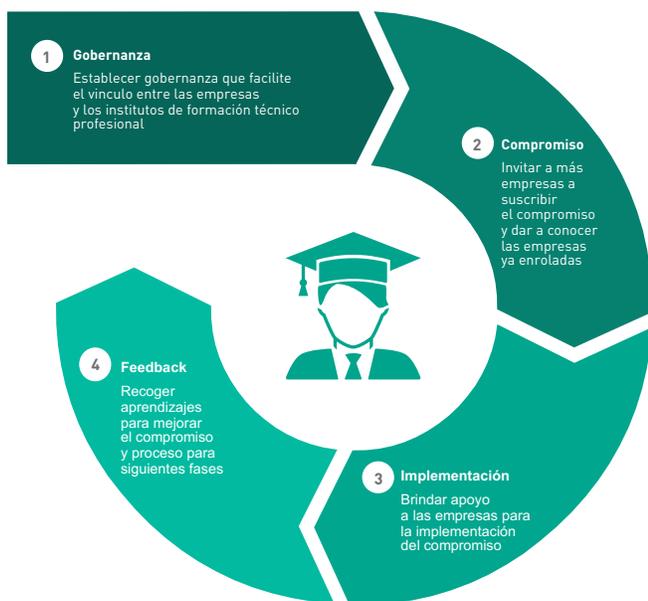
- Integrar los **Consejos Asesores Empresariales** de los Liceos vinculados, participando activamente en reuniones que contribuyan a mejorar la calidad y pertinencia de los programas y planes de estudios que imparten los liceos, apoyando procesos de titulación y práctica.
- **Favorecer la empleabilidad** de jóvenes, informando de las oportunidades laborales a los liceos vinculados; orientando respecto a los desempeños esperados y las nuevas competencias y habilidades requeridas en las distintas industrias.
- Potenciar la **alternancia entre empresas-liceos técnicos-instituciones de educación superior** para complementar aprendizajes y potenciar iniciativas de innovación y emprendimiento que impacten los territorios.

oportunidad de ser protagonistas e impulsar esta iniciativa que es estratégica empresa.

Existen muchos diagnósticos y bastante consenso respecto del beneficio de la vinculación entre empresas y la educación técnica. Creemos no es necesario hacer nuevos diagnósticos. Es el momento de la acción y las empresas, sabemos y podemos ejecutar estas virtuosas vinculaciones, que sólo requieren tiempo y cariño.

Necesitamos e invitamos, a todas las empresas de Chile a comprometerse con la educación técnica.

Construyendo el camino hacia vinculación Instituto TP- Empresa en 4 etapas



Fuente: Elaboración Propia

Una práctica de calidad tiene la capacidad de transformar a un alumno que estudia en un liceo técnico. A diferencia de muchas iniciativas en el mundo educacional, estos cambios se observan en forma inmediata y no sólo desarrollan competencias técnicas sino también habilidades socio laborales. En estas experiencias los jóvenes le encuentran muchas veces el sentido a aprender, y reconocerse como personas talentosas y competentes, y no sólo se proyectan en el mundo del trabajo sino también con estudios posteriores.

Hoy es un momento propicio para que las empresas se comprometan vinculándose efectivamente con los liceos técnicos. Hay tremendas oportunidades para jóvenes, empresas y sociedad que necesitamos capitalizar; tenemos la

³⁰ Ley 21.091 (Año 2018), Artículo 15. "Se entenderá por formación técnico profesional todo proceso de enseñanza de carácter formal y no formal, que contemple el estudio de las tecnologías y las ciencias relacionadas, el desarrollo de aptitudes, competencias, habilidades y conocimientos relacionados con ocupaciones en diversos sectores económicos. Deberá promover el aprendizaje permanente de las personas y su integración en la sociedad".

³¹ Ver en <http://datos.mineduc.cl/>

³² Larrañaga, Cabezas, & Dussailant, 2013, 2014

³³ Ministerio de Educación (2020). Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional, aprobada por Consejo Asesor de Formación Técnico-Profesional, instancia de alianza público-privada establecida en la normativa chilena (Ley N°21.091)



**MEJORES
EMPRESAS**

07

Mejores Empresas

Queremos ser un país de empresas ciudadanas, que crean oportunidades y aportan al desarrollo del país con competitividad, pero también con humanidad, empatía y sin asimetrías.

UN SUEÑO PAÍS

Queremos ser un país de empresas ciudadanas, que crean oportunidades y aportan al desarrollo del país con competitividad, pero también con humanidad, empatía y sin asimetrías. Queremos empresas que construyan relaciones virtuosas y vínculos de confianza con todas las personas con quienes se relacionan para generar beneficios que ponen al centro el bien común de nuestra sociedad.

Con este sueño, aspiramos a entregar los mejores productos y servicios que la sociedad requiere, **creando valor privado, pero también colaborando activamente en la creación de valor público.** Empresas que **aspiran a jugar un rol relevante en la sociedad.** Que innovan y generan valor económico, pero al mismo tiempo, **colocan al centro el valor para sus colaboradores, proveedores, comunidades con las que interactúan, el bien común y el cuidado del planeta.**

Queremos empresas que promuevan una cultura centrada en las personas y que se relacionen con cada una de ellas con respeto, equidad, justicia y dignidad. Empresas inclusivas, con capacidad de escucha, flexibilidad y adaptación para enfrentar los cambios acelerados, profundos y disruptivos que caracterizan los tiempos que vivimos.

Empresas que se reconocen como un espacio de encuentro social único, dadas las distintas realidades, historias, recorridos y necesidades que tienen las personas que son parte de la empresa y que se relacionan con ella. Que **valoran e integran la diversidad, que se hacen cargo de las asimetrías,** ya que solo desde esta base podemos construir relaciones de confianza que fortalezcan el valor de las empresas y aporten al tejido social de nuestro país.

Este sueño se materializa en **“empresas ciudadanas”** que utilizan su energía creativa y transformadora para desafiar el statu quo y generar mayores beneficios para la sociedad. Para esto solo podemos vernos y desarrollarnos como un ecosistema de vínculos de valor con las personas y comunidades con las que interactúan; sean colaboradores, consumidores, clientes, ciudadanos o proveedores.

PUNTO DE PARTIDA

La empresa privada es clave en el desarrollo del país y juega un rol cada vez más importante para la mayoría de las personas, tanto por los productos y servicios que entrega, como por el impacto en empleo, calidad de vida, cohesión social e inversión. Sin embargo, también enfrenta un desafío muy importante, mejorar la relación con todas las personas y grupos con los que interactúa. Desde la perspectiva de los ciudadanos un 67% de las personas está de acuerdo y muy de acuerdo en que las empresas son indispensables para el desarrollo de la sociedad, pero sólo un 43% identifica que están haciendo una contribución al bien común³⁴.

La crisis de confianza que se vive en el mundo y en nuestro país, involucra a las empresas, y evidencia la necesidad de una mirada más consciente, más sensible y humana respecto de los dolores que las personas experimentan cuando se relacionan con la empresa o son afectados por ella. Clientes, ciudadanos, trabajadores, proveedores y comunidades han manifestado su malestar y su insatisfacción en ámbitos en los cuales no se han sentido vistos, escuchados y considerados como se espera por parte de las empresas.

Las redes sociales poco ayudan, toda vez que se transforman en aceleradores y multiplicadores de posturas extremas y confrontacionales, exacerbando una polarización que no es real en el grueso de la población. Muchos de los problemas que enfrentamos deben ser abordados por los involucrados, reconociendo las fuentes de fricción o conflicto, para lo cual el diálogo es clave.

Este es nuestro punto de partida, el compromiso de abrir la mirada para identificar cuáles son los dolores que debemos abordar para ser mejores empresas para Chile y cada una de las personas que lo conforman.

Al mirar cada uno de los grupos de interés (clientes, ciudadanos, trabajadores, proveedores y comunidades) surgen puntos en común. El primero de ellos es el desafío de relacionarnos de una manera diferente, de construir vínculos, de contar con instancias de escucha, diálogo y colaboración. Todas las

personas esperan ser parte, ser consideradas en sus intereses e inquietudes y esto implica generar espacios de participación y cercanía para conocernos, entendernos y buscar colaborativamente soluciones a los dolores o necesidades no resueltas de cada uno de los actores.

Otro aspecto transversal es la necesidad de tomar conciencia de las asimetrías que se generan en muchas de las relaciones que se establecen con las empresas y trabajar para mitigarlas. Existe una tendencia natural hacia la generación de asimetrías (de información, de poder, de tamaño, etc), que de no ser asumidas y gestionadas generan insatisfacción y desconfianza en colaboradores, consumidores, proveedores y comunidades. Reconocer esta realidad es el primer paso para gestionarlas, promoviendo la transparencia, trazabilidad y responsabilidad, ya que, de lo contrario, son una fuente silenciosa y permanente de percepción de “micro abusos” que erosionan la confianza.

Un último punto común y de creciente importancia es la necesidad de que las empresas apoyen y colaboren en la construcción de valor público junto con la creación de valor económico. En definitiva, empresas comprometidas con su entorno, que se esfuerzan por mitigar las externalidades negativas que generan, al mismo tiempo que generan riqueza y satisfacción a sus clientes, pero teniendo en cuenta las necesidades sociales no resueltas y los límites de la naturaleza y el planeta.

En miras al compromiso de abrir la mirada es que a continuación abordamos los principales dolores, brechas y necesidades específicas que observamos en la relación con clientes/ciudadanos, colaboradores, comunidades y proveedores.

Relación Empresas-Clientes/Consumidores/Ciudadanos

Las empresas se relacionan con sus clientes, quienes tienen un vínculo y experiencia directa con sus productos/servicios, y con los consumidores/ciudadanos quienes observan el quehacer de la empresa desde una perspectiva más amplia. Ambos plantean desafíos muy importantes.

Un primer desafío básico pero esencial para construir una base de legitimidad sólida y de confianza es ver y escuchar a las personas para actuar con transparencia y honestidad, cumplir las promesas, reparar los errores y demostrar una genuina preocupación por las personas.

El malestar que las personas han expresado hacia las empresas se observa en el trabajo de diálogos ciudadanos desarrollado por *Tenemos que Hablar de Chile* en el que participaron 8.815 personas. “El rol de las empresas de servicios básicos y de las de pago por suscripción, es fundamental. Las personas sienten que están desprotegidas, ignoradas o desatendidas en

su relación con estas empresas. Si uno no paga la cuenta, la empresa te corta el agua. Si ellos se equivocan no pasa nada”³⁵.

Entonces, un primer desafío básico pero esencial para construir una base de legitimidad sólida y de confianza, es observar y escuchar a las personas para actuar con transparencia y honestidad. Conocerlas y reconocerlas permite cumplir las promesas, reparar los errores y demostrar una genuina preocupación por las personas.

En este marco de escucha, los indicadores de satisfacción de clientes son fundamentales para identificar los dolores y brechas en los cuales las empresas tienen que mantenerse continuamente mejorando. A los dolores más tradicionales, se suman la irrupción de la tecnología y los efectos de la pandemia que han generado nuevas expectativas y necesidades para lograr las exigencias de satisfacción de clientes y consumidores. Si bien este desafío es transversal, la brecha entre empresas contractuales/de servicios vs empresas transaccionales se ha acrecentado en el tiempo, siendo las primeras las más críticas y también las más esenciales en la vida cotidiana de las personas³⁶.

Las señales de cuestionamiento son evidentes sin embargo las mediciones han puesto mayor foco en el lado positivo de los diferentes indicadores de relacionamiento (nivel de satisfacción, NPS), invisibilizando que detrás de un buen número existe otro lado de la moneda donde quedan miles de clientes insatisfechos. De hecho, durante el año 2021 un 12% de la población refleja una insatisfacción con las empresas³⁷. Son aproximadamente 1.600.000 chilenos molestos y con problemas por resolver. Tenemos que “poner rostro a los clientes insatisfechos” para darle urgencia a problemáticas, que con el tiempo erosionan la confianza. Tenemos que poner toda la energía creativa y transformadora de la empresa en prestar atención, visibilizar y gestionar activamente las brechas más urgentes.

Por su parte, el SERNAC es una evidencia de las asimetrías que se generan en la relación con clientes a través de los reclamos que van quedando registrados. Al mismo tiempo éstos son una referencia para escuchar y visualizar los dolores recurrentes de clientes y que requieren de compromisos de solución por parte de las empresas: (i) respeto a las garantías prometidas, (ii) llamados molestos (invasión de la privacidad), (iii) dificultades de contactabilidad para resolver problemas, (iv) dificultades para terminar contratos, (v) cobranzas indebidas, (vi) largos cortes de servicio sin compensación, (vii) diferencias de precio según género en productos de las mismas características, entre otros.

Como resultado, los niveles de confianza en las empresas también muestran brechas importantes en la relación con

clientes y consumidores/ciudadanos³⁸. Si bien las empresas muestran un avance relativo en comparación con otras instituciones por una mejora en sus niveles de responsabilidad (“cumplir las promesas y hacerse cargo de sus errores”) y su rol público en tiempos de pandemia, la transparencia-honestidad y la empatía con los clientes siguen siendo factores críticos para gran parte de los sectores empresariales.

Otro desafío emergente y creciente es la expectativa ciudadana de que las empresas necesitan expandir y darle vida a una nueva conciencia y propósito empresarial. Durante muchos años el foco de las empresas estuvo puesto principalmente en la rentabilidad y la competencia, mientras que ahora es clave darle un sentido de trascendencia al quehacer empresarial.

Las empresas dejaron de ser, para clientes y ciudadanos, organizaciones privadas de las cuales solo se esperan buenos productos y servicios. Se espera de ellas un activo rol social y público, que aporten a la sociedad y el mundo generando beneficios para todos los actores y entornos con los que se relacionan. Se espera que las empresas sean conscientes y responsables de que impactan a los ciudadanos con su forma de relacionarse con los colaboradores, con su forma de producir, con su manera de relacionarse con las comunidades, con sus políticas de sustentabilidad. Qué es lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen son preguntas que tienen impacto en clientes y consumidores a la hora de valorar, preferir y comentar a otros acerca de las marcas con las que se relacionan. La demanda en esta línea por coherencia y consistencia hace urgente que el sentido del propósito y de los desafíos sociales sea auténtico, central a su estrategia y gestionado con la misma radicalidad que los objetivos financieros. Ello es un desafío para las organizaciones; debe estar en el centro de la estrategia y no en áreas de “compliance” que buscan alcanzar ciertos benchmarks de buenas prácticas.

En este ámbito podemos decir que hoy existen diversos estudios de imagen, valor de marca o reputación, pero faltan indicadores que permitan medir realmente el impacto de la dimensión ciudadana, del propósito y del impacto social y en el entorno de las empresas en las personas.

Relación Empresa-Colaboradores

Respecto de los colaboradores, las empresas enfrentan un contexto de cambio profundo, que plantea nuevos desafíos: (i) nuevas generaciones con nuevas motivaciones y expectativas; (ii) cambios tecnológicos que transforman los modelos de negocio y requieren reconversión de puestos de trabajo; (iii) nuevas formas de trabajar potenciadas por la pandemia que exigen a las personas profundizar el nivel de desarrollo de sus habilidades y adquirir otras diferentes; (iv) la compa-

tibilización entre la vida personal y la vida laboral como eje central para una vida en equilibrio físico y mental; y (v) la demanda ciudadana por un entorno laboral más equitativo, justo y sin discriminación.

Estos desafíos exigen un cambio en la visión de la relación empresa-colaborador, pasando de una relación de jerarquía a una colaborativa, impactando en los estilos de liderazgo, formas de trabajar que requieren mayor flexibilidad, conciliación, corresponsabilidad y adaptabilidad que disminuyan las brechas en el empleo, culturas organizacionales que fomenten inclusión y diversidad, capacitación y formación para el desarrollo de nuevas habilidades y que abran oportunidades efectivas de reconversión.

Se requiere avanzar rápido en la adopción de esta nueva realidad por los distintos actores: colaboradores, empresas, organizaciones sindicales, el Estado y la sociedad en general. Un aspecto fundamental es que la legislación laboral reconozca estos cambios y facilite la transición hacia una visión de la relación laboral que respete y potencie a las personas en todas sus dimensiones y ponga en valor el sentido del trabajo y a la empresa como agente de cambio individual y social. El marco jurídico debe ser adaptado para responder a los nuevos desafíos del futuro del trabajo, la incorporación de la tecnología, la flexibilidad, la digitalización y las nuevas formas de relacionamiento y trabajo.

Las investigaciones internacionales muestran la importancia tanto de un propósito claro en las empresas, cómo el desarrollo de una cultura pro autonomía como los factores más relevantes de satisfacción y motivación para las personas. Las nuevas generaciones son aún más exigentes con el rol que debieran tener las empresas en la sociedad y esperan ser parte de organizaciones que los movilizan por el impacto que tienen y por las posibilidades que ofrecen para desarrollarse y avanzar a un ritmo claramente más rápido. Los estudios de satisfacción aún muestran una distancia importante entre la satisfacción personal y el desarrollo laboral. Estos propósitos y una cultura de empoderamiento personal parecen ser un camino importante en la reducción de esta brecha.

Los datos evidencian la necesidad de reforzar la confianza con colaboradores y organizaciones sindicales. Aún hay brechas importantes en aspectos que son muy relevantes, como por ejemplo el contar con más instancias de participación y colaboración, fortaleciendo el manejo y gestión de conflictos (Icreo organizaciones). Los estudios de cultura de trabajo en Chile en las últimas décadas muestran a la desconfianza como una constante en la relación laboral, lo cual dificulta llegar a soluciones compartidas. Se evidencian rasgos de paternalismo potenciados por vínculos empresa-colabora-

dor verticales, transaccionales, que disminuyen la posibilidad de colaboración y construcción de valor compartido.

La relación al interior de algunas organizaciones muestra asimetrías y condiciones de desigualdad en el trato, en las oportunidades que requieren ser mejoradas³⁹. Necesitamos avanzar fortaleciendo relaciones más transversales, eliminando diferencias que no se sustentan en mérito, desarrollo profesional y/o responsabilidad. Observamos que en algunas empresas aún existen políticas organizacionales basadas exclusivamente en la jerarquía, como son baños o comedores diferenciados. Estas prácticas que hasta hace poco parecían inofensivas y eran ampliamente aceptadas, hoy son consideradas como una diferencia sin sentido.

También encontramos asimetría en la participación de jóvenes, mujeres y adultos mayores en el mercado laboral. El desempleo juvenil en Chile es el cuarto más alto entre los países de la OCDE; la brecha de género se mantiene sobre el 22% y que la población sobre 60 años representa el 18% del total y sólo un 26% de ellos tiene una ocupación laboral.

Si bien necesitamos adaptar y modernizar nuestra legislación y reglamentación en un esfuerzo intencionado de disminuir estas brechas, también podemos avanzar generando políticas organizacionales al interior de las empresas que faciliten la corresponsabilidad parental, promuevan pactos de adaptabilidad e incorporen prácticas de jornadas flexibles para garantizar la atracción y retención de jóvenes, mujeres y adultos mayores. Diversos estudios dan cuenta de los beneficios que genera la inclusión y diversidad para las organizaciones y sus colaboradores: (i) aumento del bienestar de las personas, (ii) disminución del ausentismo laboral, (iii) disminución de la rotación, (iv) aumento de la satisfacción con el trabajo, (v) mayor compromiso laboral y por ende, mayor felicidad y productividad de las personas.

Necesitamos avanzar en una visión compartida sobre la relación empresa-colaborador y a partir de esta, determinar las políticas y prácticas internas que nos permitan asegurar el buen trato y la equidad. Según estudios de Cadem, existe una evidente diferencia en el sentido del trabajo al interior de las organizaciones entre ejecutivos y colaboradores. El 70% de los colaboradores asocia el trabajo con la satisfacción de necesidades, considerándolo como “un medio para financiar la vida, las necesidades y las cosas que te gustan”; contrariamente, la mayoría de los ejecutivos lo asocian con la realización personal como “una actividad en la cual te realizas como persona”.

Se hace indispensable fomentar el diálogo abierto, honesto y genuino al interior de las empresas, a fin de conocer las

diferentes realidades, acercar visiones y tener un propósito común. En el agitado ritmo de la vida que vivimos, la empresa tiene un valor en sí misma como lugar de encuentro, punto de unión de pares improbables, en el que convergen personas de diferentes orígenes, con diferentes conocimientos, habilidades, intereses y aspiraciones. Son las personas el centro, el motor y el futuro de la empresa y por ello, es indispensable fundar la relación laboral en la aceptación del otro, en su dignidad, desde el genuino interés por conocerlos y saber quiénes somos, qué pensamos, qué creemos y qué soñamos para el éxito compartido de una organización.

Son los líderes de la empresa quienes tienen la responsabilidad de facilitar esos espacios de diálogo y quienes generan el mayor impacto en la conformación de relaciones laborales transparentes y sostenibles. Necesitamos adecuar y transformar el estilo de liderazgo desde el control hacia el involucramiento. Nuestro país necesita líderes que conozcan a sus colaboradores en sus intereses, sus dolores y su potencial; líderes que sean íntegros, inclusivos, adaptativos, apasionados y resilientes.

Las nuevas tecnologías, además de revolucionar los modelos de negocio, desafían con nuevos liderazgos. Situados en la cuarta revolución industrial y frente a la velocidad del avance de la digitalización, el líder ya no tiene todas las respuestas y para encontrarlas debe priorizar su rol de facilitador del aprendizaje individual y colectivo. Menos comando y control y más administración de la energía de los equipos. Menos individualismo y más equipo. Más colaboración y más empatía.

Relación Empresa-Comunidades Cercanas

La relación con las comunidades es otra dimensión fundamental en la forma de vincularse y relacionarse de las empresas. El límite entre lo que es interno y externo (comunidad) es difuso y muchos de los colaboradores son también parte de las comunidades en las que incide el quehacer de la empresa en la cual trabajan.

Los dolores básicos tienen que ver con las externalidades negativas que las empresas generan en la vida cotidiana de las comunidades: algunas temporales otras de alta permanencia. Y si bien observamos en la empresa un compromiso en el cumplimiento de las normas en este ámbito sin duda existen una serie de impactos negativos que afectan a las personas y que requieren ser mitigados y trabajados con el mayor cuidado y consideración por las comunidades en las cuales las empresas son parte.

Otros dolores se manifiestan también en la falta de Estado en muchos aspectos relevantes de su vida cotidiana lo que lleva a generar expectativas desmedidas sobre las empre-

sas. Y en este contexto el desafío e involucramiento y participación de la empresa para promover la colaboración público-privada y atender estos requerimientos es clave. Tal vez el rol más nítido para las empresas está en la detección de los problemas y la facilitación del esfuerzo público y privado para resolverlo.

Por otro lado, algunas empresas han desarrollado riqueza y parte importante de su actividad productiva o extractiva en contextos y comunidades donde hay una serie de necesidades sociales no resueltas generando percepciones de abuso, de invisibilidad y falta de consideración. Hoy las empresas no pueden crecer sin considerar las necesidades de su entorno y colaborar para atenderlas. El trabajo que generan para sus comunidades cercanas es un valor, pero es un aspecto básico e insuficiente para responder a las necesidades y expectativas de la comunidad más aún en un mundo cada vez más mediado por tecnología para operar. Es fundamental movilizarse para fortalecer la colaboración y el trabajo público-privado que permita hacerse cargo de estos desafíos.

Otro dolor que surge en el análisis de la relación empresa-comunidad y que impacta a las comunidades es cuando falta la escucha profunda de las necesidades del entorno particular. No se trata de llegar con soluciones a los problemas promedio del país, sino de entender qué es lo que requiere esa comunidad específica y cómo se puede construir valor con ellos. Las instancias de diálogo y de vinculación deben ser tempranas y permanentes como toda relación que espera sostenerse en el tiempo con honestidad, compromiso y verdadero interés por el otro. Hay que entender el entorno cercano desde las personas y desde ahí incorporar estas inquietudes en el quehacer diario de la empresa.

Al igual que en otros temas analizados, las métricas de las organizaciones no han puesto acento en estos puntos.

Relación Empresa-Proveedores

La relación de la empresa con proveedores también es clave, aunque muchas veces con menos visibilidad que las otras tres revisadas. Esta relación está sujeta a los mismos aspectos de transparencia, confianza, justicia y dignidad, tal como en el caso de clientes, colaboradores y comunidades. Las relaciones asimétricas también se observan aquí, en especial en mercados oligopólicos, cuando hay mucha diferencia de tamaño entre el cliente y el proveedor, o cuando hay mucha dependencia por alguna de las partes.

En un ambiente competitivo, crecientemente globalizado, el encadenamiento productivo o cadenas de suministro globales es cada vez más relevante, por lo que la relación con provee-

dores es clave para lograr resultados en un ambiente cada vez más complejo, donde los grandes jugadores tienen amplias ventajas, respecto de empresas más pequeñas.

Debemos tener en consideración que los proveedores pueden ser grandes y chicos, además pueden ser a la vez comunidad, consumidores y a la vez ellos tienen sus propios proveedores, por lo mismo es un grupo con un gran potencial de general impacto, un círculo virtuoso.

Un caso particular son los contratistas, como proveedores estratégicos, que forman parte de las operaciones permanentes de sus clientes. Aquí hay relaciones cercanas y de largo tiempo, donde los clientes pueden impulsar la transformación en empresas ciudadanas de esos contratistas.

Algunas de las prácticas que se observan, y que constituyen asimetrías en la relación con proveedores, son las que se indican:

- Trato justo, de manera que todos los proveedores perciban las mismas oportunidades en los procesos de compra.
- Relaciones de largo plazo que cultiven la innovación, el desarrollo de proveedores y sobre todo, el trabajo cooperativo que agregue valor para ambas partes.
- Atención digna que coloque en valor las relaciones entre las personas que están a ambos lados de la mesa de negociación.
- Procesos formales y transparentes, que faciliten la relación entre ambas partes, lo que se expresa en respuestas a tiempo, instrucciones claras y precisas, mecanismos de resolución de conflictos, entre otros.

Cuando estas prácticas ocurren, generan una sensación de justicia y confianza.

Cabe señalar que este ámbito tampoco constituye foco de especial atención para las empresas, por lo que no existen mediciones ni benchmarks que permitan analizar la situación, a partir de lo cual sea posible fijar un diagnóstico preciso y líneas de acción.

PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE

Para abordar los desafíos planteados se proponen un conjunto de iniciativas concretas, que no pretenden ser exhaustivas, en materia de cultura, formación, indicadores e incentivos, ejes que deben estar alineados para lograr resultados y avanzar al sueño de futuro. Son ideas preliminares para generar nuevas instancias de diálogo y acuerdos que nos parecen centrales para lograr el sueño que implica ser mejores empresas para nuestro país.

Cabe señalar que estas propuestas consideran al menos tres aspectos estructurales: (i) mayor competencia en los mercados; (ii) mayor consideración por la dimensión humanista; y (iii) mayor productividad a partir del uso intensivo de tecnologías de la cuarta revolución industrial.

Propuesta Clientes/Consumidores/Ciudadanos

1. Asegurar que las empresas cuenten con una política de **compromisos (contratos) y promesas de servicio transparentes (explícitos) y que sean garantía de la preocupación por los clientes y de una ética que no admite los micro abusos**. Compromisos y promesas conocidas por los trabajadores y por los clientes. Con garantías de respuesta frente a situaciones relevantes para el mundo contractual y transaccional.
2. **Gestionar activamente de las brechas y dolores en el servicio** de los clientes más allá de la medición de satisfacción o NPS. Es girar la mirada, sacando el foco en lo logrado, y colocándola en la brecha, en la insatisfacción y en los dolores que aún existen. Un verdadero compromiso en la disminución de problemas, y entender que los servicios de post venta sólo deben existir para casos excepcionales, porque si son la norma, hay un problema de diseño de la experiencia.
 - a. Programas de escucha y levantamiento activo de dolores y brechas.
 - b. Metas y objetivos anuales para disminuir brechas.
 - c. Garantías de disponibilidad y respuesta frente a problemas de servicio.
3. Tangibilizar las declaraciones de centricidad en el cliente con **estrategias y un alineamiento cultural que permitan un claro empoderamiento de las primeras líneas**.
 - a. Autonomía del personal de primera línea (contacto con clientes) para resolver problemas o quiebres en el servicio. Indicador posible: índice de resolutivez del personal de contacto con el cliente.
 - b. Incentivos por disminución de la brecha. Indicadores posibles: cantidad de reclamos, resolución efectiva, disminución de las notas 1-4 de satisfacción de clientes.
 - c. Uso del big data para gestionar experiencia de clientes y quiebres de servicio.
 - d. Modelos de servicios digitales diseñados para mejorar la experiencia de clientes (desarrollo y facilitación de acceso/inclusión digital).
4. Fortalecer el **compromiso y la medición respecto del Impacto ciudadano de las empresas**.
 - a. Compromiso de cada empresa con un propósito que integre el impacto social y medioambiental de las empresas junto con su impacto económico.
 - b. Indicadores que permitan medir su impacto ciudadano (Confianza/Propósito).
 - c. Impulsar ley que reconozca a empresas con propó-

sito empresas trabajan para reducir la desigualdad, respetar y regenerar el medio ambiente, fortalecer las comunidades y crear empleos dignos⁴⁰.

5. Gestionar la estructura de **directorios y equipos ejecutivos de las empresas para incorporar una mirada humanista de las empresas**. Integrar a los indicadores claves de gestión de los directorios de empresa el monitoreo de la experiencia de clientes/consumidores y la gestión del propósito.
6. Establecer un **uso ético de los datos y de las tecnologías digitales** para que sean realmente una mejora en el servicio para todos los clientes.

Propuesta Colaboradores

El punto de partida para abordar los desafíos que plantean los colaboradores es fijar sentido de propósito y construcción de relaciones entre iguales, muy expresado en el trato a las personas, de manera que se sientan parte del espacio común que constituye la empresa.

1. **Establecer empresas con propósito**, con sentido, con un claro compromiso con el bien común. Esto implica tener un propósito compartido, comunicado y comprendido por toda la organización. El propósito debe capturar porqué es importante lo que hacemos en la organización y por qué el rol de los colaboradores es clave para lograr el propósito.
2. **Diseñar de manera consistente con lo anterior una propuesta de valor para los colaboradores** que considere aspectos no solo económicos, apuntando a construir una experiencia laboral, cuyo punto de partida es desde la búsqueda de trabajo, el reclutamiento y el desarrollo profesional y personal con mirada de 360°, para terminar con los procesos de salida, independiente de las razones.
3. Concretar **instancias de diálogo y colaboración, además de comunicación, participación permanente y sistemática entre gerencias y colaboradores**, con el fin de fortalecer a la empresa como espacio de encuentro y vinculación. Para esto, se proponen tres acciones concretas:
 - i. **Vinculación:** Proponemos establecer mecanismos, objetivos, estructura y frecuencia para generar alineamiento, para compartir información y aclarar dudas para estrechar relaciones.
 - ii. **Liderazgo para la acción:** Implementación de modelos de retroalimentación del desempeño sistemáticos, que puede estar o no incluido en un modelo de gestión del desempeño.
 - iii. **Agenda de trabajo con la diversidad de trabajadores:** Implementación de reuniones periódicas, con una agenda mensual de trabajo con los colaboradores y sus organizaciones. Esta agenda se debe consensuar entre la empresa y los involucrados, debiendo conte-

ner las acciones que respondan a objetivos e intereses comunes, indicando plazos y responsables.

4. **Implementar programas de gestión del aprendizaje-conocimiento y de reconversión laboral.** Instalación de espacios de diálogo y reflexión sobre lo que estamos aprendiendo como organización, abriendo la conversación para visualizar y adaptarse a las nuevas habilidades y requerimientos del trabajo del futuro. Hacerse cargo de que en los colaboradores hay una fuente de recursos inagotable que nutre en forma permanente a la organización a través de los propios programas de capacitación, buen uso de la franquicia Sence y relacionamiento con las instituciones de educación superior.
5. **Implementar Políticas de flexibilidad que favorezcan la calidad de vida de las personas.** Proponemos avanzar en modelos de flexibilidad laboral acordados entre el empleador y el colaborador o sindicatos, para la implementación de bolsas de horas de permisos, franjas horarias flexibles de ingreso-salida, jornadas flexibles, suscripción de pactos de adaptabilidad laboral y flexibilidad horaria en todas las funciones que así lo permitan.
6. **Incorporar políticas organizacionales en ámbitos de no discriminación e igualdad de oportunidades** entre las cuales pueden considerarse las siguientes prácticas:
 - a. Procesos de reclutamiento y selección libre de sesgos (currículum ciego).
 - b. Políticas e indicadores de diversidad e inclusión que den cuenta del punto de partida y sobre estos se fijen metas anuales concretas de avance. Las metas e indicadores deben ser monitoreados en forma permanente y comunicados a todos los colaboradores.
 - c. Programas de capacitación y formación que sean conocidos por los trabajadores para potenciar la equidad durante la relación laboral.
 - d. Políticas que favorezcan la movilidad interna publicando abiertamente las posiciones que están en búsqueda activa con detalle del perfil requerido y se permita la postulación de los colaboradores mediante un procedimiento conocido y que asegure transparencia.
 - e. Revisión periódica de la equidad en la distribución y asignación de cargas de trabajo, obligaciones y responsabilidades. Esta simple revisión realizada de manera periódica permite mejorar la productividad personal, aumenta la calidad de vida de los colaboradores y potencia un mejor ambiente laboral.
 - f. Revisión de los criterios asociados a prestaciones y beneficios, para identificar si son objetivos, coherentes y transparentes para los colaboradores, eliminando todas las diferencias que no se sustentan en mérito, desarrollo profesional o nivel de responsabilidad.
6. **Fortalecer y medir la confianza al interior de las organizaciones.** Hoy principalmente se mide clima laboral que

es sólo el desde. Una organización viva, debe nutrir y alimentar la confianza y buscar erradicar la verticalidad y la discrecionalidad en las tomas de decisiones que afectan a las personas y su desarrollo.

Propuesta Comunidades

Para abordar los desafíos que plantean las comunidades es fundamental definir cómo nos tenemos que relacionar con ellas. Cada una de las comunidades, localidades y actividades empresariales generan desafíos específicos y diferentes, pero la manera de vincularse y relacionarse, para generar espacios de confianza, plantean algunos aspectos comunes:

1. **Promover empresas que se hacen cargo de sus impactos:** los identifican, los miden y mitigan las molestias que generan. Este es el ámbito de acciones higiénicas o básicas, que toda empresa tiene que trabajar. Y frente a conflictos específicos, abordan su fuente u origen y se hacen responsables de las consecuencias ("dar la cara, pedir disculpas e identificar caminos para reparar").
2. Promover empresas que buscan **construir valor para las comunidades, facilitando en forma transparente la acción pública y privada.** El desafío en este punto es conocer y entender las comunidades en su particularidad. Qué dolores y necesidades específicas tiene cada una de ellas, para definir en qué ámbitos es relevante construir valor y sistematizar compromisos (eg. acceso al agua, disponibilidad de equipamiento para atención y tratamiento dental, entre otras).
3. Generar/construir **instancias de diálogo y vínculo sistemático** con las comunidades. Es sólo desde la relación permanente, la escucha atenta, la información transparente y las dinámicas de colaboración/integración que es posible desarrollar relaciones de confianza.
4. Integrar esta visión a la **cultura integral de la empresa.** La responsabilidad por las comunidades es una tarea de toda la organización, la que debiera ser parte del lenguaje e indicadores que mira la organización para evaluar su desempeño, siendo parte de la compensación de las distintas áreas y unidades que conforman la empresa.

Propuesta Proveedores

El punto de partida para abordar los desafíos que plantean los proveedores es fijar mecanismos y posiciones que permitan construir relaciones basadas en el respeto y la mutua necesidad, a fin de visibilizar esta relación, apuntando a ser "el cliente preferido del proveedor". Las acciones propuestas son:

1. Visibilizar **la relevancia de la relación con los proveedores al interior de la organización y en los equipos directivos** e incorporarla a la política de incentivos.

2. Desarrollar **procesos de abastecimiento conocidos, transparentes y abiertos para solicitar y evaluar propuestas de proveedores**, comunicando claramente las expectativas y las condiciones, además de buenas prácticas y resultados.
3. Definir **políticas y compromisos de relacionamiento y buen trato con los proveedores** que garanticen calidad y cuidado de la relación, cumplimiento de compromisos (órdenes de compra y plazos de pago) y experiencia del proveedor en todas las etapas del proceso de compra, en un modo análogo a la experiencia de cliente.
4. Establecer **métricas e indicadores que permitan evaluar la relación y la confianza** de los proveedores hacia la empresa. Una evaluación 360° de proveedores, que fija condiciones, servicio, apoyo a clientes finales, es un muy buen punto de partida.
5. Incorporar **sistemas 360 de evaluación de proveedores** para promover en ellos también el desarrollo de empresas ciudadanas con sus propios trabajadores y comunidades.

³⁴ Estudio La Empresa que Queremos, Visión Humana, 2020

³⁵ Hernán Hoschild, Director Ejecutivo, Tenemos que hablar de Chile

³⁶ Estudio Procalidad 2021, Praxis-UAI

³⁷ Estudio ProCalidad, Praxis-UAI

³⁸ Estudio Icreo 2021, Almabrand

³⁹ Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile; PNUD, 2017

⁴⁰ www.empresasconproposito.net

Reflexión Final

Reflexión final

La motivación central al suscribir este compromiso ha sido preguntarnos qué más podemos hacer por Chile, además de nuestro papel productivo. Nos han motivado especialmente los dolores y urgencias ciudadanas, aquellas carencias que a veces se esconden en las estadísticas.

Ha sido muy estimulante comprobar que al poner el foco en las personas se produce un tremendo avance en cuanto a diagnósticos y de propuestas, a la vez que quedan atrás las restricciones ideológicas o políticas.

En cada caso nos propusimos un sueño, un desafío ambicioso, que podamos transformar en planes de acción, políticas públicas, campañas de cooperación privadas y campañas de cooperación público privada.

El documento que hoy presentamos es una invitación abierta a todas las empresas chilenas a mover la aguja. Chile tiene muy buenos y completos diagnósticos para cada uno de sus problemas, nuestra tarea ha sido vincularlos con las prioridades ciudadanas y las posibilidades de colaboración desde la empresa. Hemos encontrado ideas y propuestas que podemos articular por nosotros mismos, pero otras requerirán de normas legales, políticas públicas o interacción con servicios del Estado.

Vemos que, desde el desafío del cambio climático, la gestión del agua, los derechos sociales y el desarrollo de mejores ciudades son ámbitos en que potenciar las capacidades público-privadas hace accesibles sueños que son los que Chile se merece, enfrentándolos como desafíos de colaboración.

Quisiéramos hacer un llamado al “sentido de urgencia” que el país debe asumir cuando, en estos temas tan relevantes, se vislumbran soluciones a las cuales el país puede aspirar en plazos razonables y con la necesaria responsabilidad en las políticas fiscales.

En lo que a Mejores Empresas se refiere, la mirada de las oportunidades nos muestra un mundo amplio y diverso para avanzar hacia una mejor conexión de la empresa con las personas, sean éstas sus propios colaboradores, sus proveedores, sus accionistas, vecinos de sus comunidades, y otros. Escuchar, conversar, empatizar son nuevos verbos para tener mejores empresas en Chile.

Este documento que, como fruto de este ENADE, se entrega al Presidente Electo de la República, Sr. Gabriel Boric Font, es

una invitación a la colaboración con las nuevas autoridades de forma de sumar esfuerzos y aportar al nuevo gobierno. Nada refleja mejor lo que nos inspira que ser un punto de encuentro para que se articulen los mejores esfuerzos público-privados con el foco en mejorar la calidad de vida y la alegría de vivir en justicia y libertad.

+info

El Golf 40, Piso Zócalo,
Las Condes, Santiago · Chile
+56 2 2280 5311 · +56 2 2280 5329
info@icare.cl
icare.cl

SOCIOS COLABORADORES 2022

