

**PROGRAMAS ESTRATÉGICOS TRANSFORMA
PLAN TRIANUAL SEGUNDA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN**

**“26 de septiembre 2023”
Gerencia de Redes y Territorio**

FORMULARIO PLAN TRIANUAL SEGUNDA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HOJA DE RUTA

(COMITÉ DE ASIGNACIÓN DE FONDOS (CAF)/ COMITÉ DE ASIGNACIÓN ZONAL DE FONDOS (CAZ)/ SUBCOMITÉ DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS)

1. ANTECEDENTES GENERALES

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROGRAMA	
Nombre del proyecto:	Santiago, Capital del Turismo de Montaña
Código del proyecto:	19PEDR-123146-2
Alcance (Nacional, Meso regional, Regional): Indicar región, si aplica.	Regional
Ejecutivo/a técnico/a:	Natalia Veliz Torres
Gerente/a:	Martin Le-Bert Gildemeister
Entidad Ejecutora (AOI o Entidad Gestora):	Corporación Regional de desarrollo territorial y turismo de la Región Metropolitana
Fecha inicio formal Etapa 1:	24/11/2020
¿El proyecto solicitó suspensión? (SI/NO):	No
Si hubo suspensión, indicar N° de meses:	No aplica

2. RESUMEN ESTADO PRESUPUESTARIO ETAPA 1 DE IMPLEMENTACIÓN (TRIENIO)		
Monto subsidio transferido:	\$339.443.463	
Subsidio rendido y aprobado:	\$217.261.922	64%
Subsidio comprometido al cierre del año:	\$122.123.488	35,97%
Monto OH transferido:	\$46.934.434	
OH rendido y aprobado:	\$29.934.434	63,77%
Total cofinanciamiento (Subsidio más OH):	\$386.377.897	

ACTUALIZACION DE FICHAS DE MONITOREO		
Señale si las Fichas de Registro y Monitoreo se encuentran actualizadas	☐ 4.2.1 Ficha de Registro y Monitoreo	☐ 4.3.1 Ficha de Gobernanza y Redes

1.1. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROGRAMA (máx. 1 página)

- Visión, Principales brechas que aborda el programa, objetivos, Ejes.
- Describir la contribución del Proyecto Transforma a la competitividad y productividad de las empresas del sector o plataforma habilitante.
- Insertar el esquema de Hoja de Ruta Vigente (describir brevemente proceso de actualización de hoja de ruta si corresponde).

Resumen

La visión del programa es; “Santiago, capital de montaña, será reconocida al año 2030 como un destino de turismo de montaña consolidado, valorado y símbolo de orgullo e identidad para Chile, que motivará la llegada de turistas locales, nacionales e internacionales durante todo el año. Destacará por su infraestructura, capital humano y una oferta integrada, diversa, inclusiva, sustentable, digitalizada, segura y de calidad, lo que permitirá impactar positivamente en la calidad de vida de sus habitantes e incrementará la generación de empleos del turismo de montaña de la Región Metropolitana. Este logro será parte de un trabajo mancomunado entre el sector público, privado, civil y académico”.

A continuación, se indican las brechas y los objetivos definidos el año 2020:

Imagen N° 1: Brechas priorizadas

EJE ESTRATÉGICO	BRECHA CRÍTICA DE COMPETITIVIDAD	BRECHA GENÉRICA DE CORFO
GESTIÓN SUSTENTABLE DEL DESTINO	Bajo nivel de asociatividad y coordinación público - privada para el desarrollo del destino de montaña.	A1: ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
	Falta de instrumentos de apoyo para la reactivación y adecuación de empresas turísticas del territorio	A2: ACCESO A MERCADOS Y FINANCIAMIENTO
	Deficiencias en telecomunicaciones, agua potable, electricidad y servicios básicos	A3: INFRAESTRUCTURA FÍSICA HABILITANTE
	Limitación para el libre acceso a la montaña -espacios recreacionales y turísticos-, debido a la gran cantidad de propiedad privada y fiscal con restricción	A3: INFRAESTRUCTURA FÍSICA HABILITANTE
	Falta conciencia turística vinculada al medio ambiente, a la cultura de montaña y a la protección del patrimonio cultural y natural	A4: INFORMACIÓN PÚBLICA
	Insuficiente estandarización, cobertura e implementación de normativas, ordenanzas y protocolos territoriales que permitan un ordenamiento identitario	A5: ESTÁNDARES Y NORMATIVAS
	Informalidad e ilegalidad de servicios turísticos asociados al alojamiento y al turismo aventura, lo que implica inseguridad y pérdida de valor del destino	A5: ESTÁNDARES Y NORMATIVAS
	Insuficiente infraestructura, equipamiento y servicios dirigidos al visitante	A3: INFRAESTRUCTURA FÍSICA HABILITANTE

	Limitación para el libre acceso a la montaña -espacios recreacionales y turísticos-, debido a la gran cantidad de propiedad privada y fiscal con restricción	A3: INFRAESTRUCTURA FÍSICA HABILITANTE
	Falta de una gestión ambiental del territorio ante potenciales amenazas de industrias que concilien el uso sustentable del territorio	A5: ESTÁNDARES Y NORMATIVAS
	Bajo enfoque estratégico asociado al impacto ambiental en el territorio	A7. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO
	Baja incorporación de tecnología en el territorio y los servicios turísticos, que faciliten la toma de decisiones, comercialización, eficiencia energética, disminución de costos, eficiencia en producción, disminución del impacto ambiental, entre otros	A3: INFRAESTRUCTURA FÍSICA HABILITANTE
	Falta de iniciativas de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) que permitan maximizar las oportunidades del desarrollo turístico sostenible del territorio al mismo tiempo de mejorar la calidad de vida de los habitantes	A7. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO
OFERTA TURÍSTICA DE CALIDAD, DIVERSIFICADA Y SUSTENTABLE	Falta de integración de la oferta con productos especializados y posicionados que favorecen el desarrollo del turismo de montaña.	A1: ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
	Baja articulación de la oferta, para el desarrollo de productos que destaquen fortalezas de todos los actores de la cadena de valor.	A1: ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
	Baja diversidad de oferta que considere tendencias del comportamiento del consumidor para impactar nuevos mercados y gasto turístico, disminuyendo la estacionalidad.	A2: ACCESO A MERCADOS Y FINANCIAMIENTO
	Carencia de una imagen y un relato turístico identitario y unificado que releve y ponga en valor el patrimonio y genere una narrativa para creación de experiencias turísticas	A4: INFORMACIÓN PÚBLICA
	Escaso conocimiento para generar nuevos productos turísticos innovadores, sofisticados y sustentables en el territorio que estén disponibles durante todo el año.	A8. CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y TECNOLOGÍA
	Insuficiente incorporación de estándares y normativas para la calidad, sustentabilidad, competitividad del destino, sus productos y servicios	A5: ESTÁNDARES Y NORMATIVAS
	Informalidad e ilegalidad de servicios turísticos asociados al alojamiento y al turismo aventura, lo que implica inseguridad y pérdida de valor del destino	A5: ESTÁNDARES Y NORMATIVAS
	Escaso conocimiento para generar nuevos productos turísticos innovadores, sofisticados y sustentables en el territorio que estén disponibles durante todo el año	A8. CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO

CAPITAL HUMANO	Bajo nivel de capacitación local, orientado a la puesta en valor del territorio: digitalización, atención al cliente, hospitalidad y cultura de montaña.	A6: CAPITAL HUMANO
	Falta de instancias de formación de oficio y profesional, que ponga el valor fortalezas de la comunidad local vinculada al desarrollo del turismo sustentable de montaña.	A6: CAPITAL HUMANO
	Escaso conocimiento respecto del impacto de la transformación digital para la gestión eficiente del territorio y el logro de objetivos asociados al desarrollo turístico sostenible	A8. CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO
TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA DE MERCADO	Falta de una estrategia de conocimiento de mercados prioritarios, para comercialización y marketing que tenga foco en el uso de herramientas digitales e inteligencia de datos	A2: ACCESO A MERCADOS Y FINANCIAMIENTO
	Baja diversidad de oferta que considere tendencias del comportamiento del consumidor para impactar nuevos mercados y gasto turístico, disminuyendo la estacionalidad	A1: ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
	Falta de un sistema de levantamiento y gestión de datos para la inteligencia de mercado a nivel público y privado, que facilite la toma de decisiones para el desarrollo turístico del territorio	A4: INFORMACIÓN PÚBLICA
	Baja incorporación de tecnología en el territorio y los servicios turísticos, que faciliten la toma de decisiones, comercialización, eficiencia energética, disminución de costos, eficiencia en producción, disminución del impacto ambiental, entre otros	A7. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL DESTINO	Falta de integración de la oferta con productos especializados y posicionados que favorecen el desarrollo del turismo de montaña	A1: ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
	Baja articulación de la oferta, para el desarrollo de productos que destaquen fortalezas de todos los actores de la cadena de valor	A1: ARTICULACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
	Carencia de una imagen y un relato turístico identitario y unificado que releve y ponga en valor el patrimonio y genere una narrativa para la creación de experiencias turísticas	A4: INFORMACIÓN PÚBLICA
	Falta conciencia turística vinculada al medio ambiente, a la cultura de montaña y a la protección del patrimonio cultural y natural	A4: INFORMACIÓN PÚBLICA

Objetivo General del Programa:

Contribuir en la mejora de la competitividad de las empresas de un sector y/o plataforma habilitante, en ámbitos donde existe alto potencial de generación de valor o crecimiento, a través de la resolución de brechas de competitividad y/o fallas de coordinación entre agentes públicos y/o privados, generando con ello un mejor entorno para el aumento de la productividad, la innovación y el emprendimiento

Objetivos Específicos:

Objetivo específico 1: Articular y consolidar la gobernanza del programa que permita facilitar el proceso de implementación de las iniciativas de la Hoja de Ruta, pudiendo apalancar recursos de todo tipo para la concreción de las actividades de habilitación.

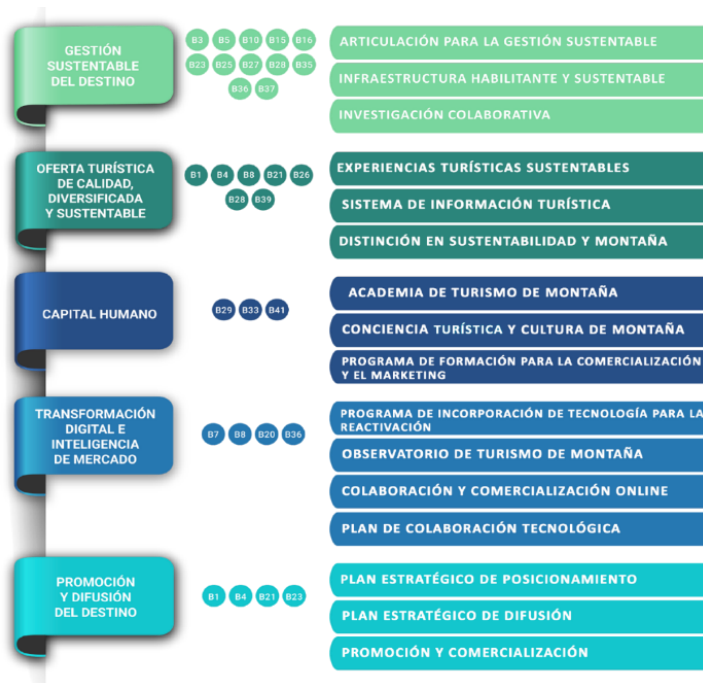
Objetivo específico 2: Promover el desarrollo de las diferentes actividades de la Hoja de Ruta, transfiriendo y generando valor a las empresas beneficiarias, orientándose principalmente a la reactivación de la industria desde distintos ámbitos.

Objetivos específicos 3: Posicionar al programa en su rol de coordinador y articulador de las redes que buscan promover y poner en valor el destino Andes Santiago.

Objetivo específico 4: Promover y facilitar el desarrollo de proyectos locales que se orienten a la disminución de las brechas priorizadas del programa y que no estén considerados en la hoja de ruta.

Objetivo específico 5: Posicionar y promover el destino Andes Santiago.

Imagen N° 2: Resumen de la hoja de ruta del programa Andes Santiago 2020 – 2030.



Durante la ejecución del programa Andes Santiago, desde el año 2020 a la fecha, (hoy estamos cerrando el tercer año de implementación de la etapa N°1), se ha ido trabajando colaborativamente con diferentes actores público -privados relacionados directa e indirectamente con el territorio de Montaña de la Región Metropolitana, **conformando al día de hoy una gobernanza con 35 instituciones**, con un alto compromiso por los desafíos del territorio la cual ha confección de una hoja de ruta a largo plazo y un relato de futuro anhelado, que integró los desafíos y aspiraciones de quienes conviven y trabajan por el desarrollo de la actividad de montaña. Este trabajo mancomunado ha sido guiado por esta hoja de ruta cocreada a 10 años plazo (hoy en proceso de actualización) y que ha definido como prioridad 5 ejes temáticos (Gestión sustentable del destino, Oferta turística de calidad, diversificada y sustentable, Capital humano, Transformación Digital e inteligencia de mercado y finalmente, Promoción y difusión del destino), que se tradujeron en 16 proyectos que a su vez se hacen cargo de un total de 23 brechas priorizadas asociadas a las comunas de San José de Maipo, Lo Barnechea y parte de las comunas de las Condes, La Reina, Peñalolén y la Florida agrupadas en la Asociación Municipal de Parque Cordillera. El programa ha impactado y modificado positivamente el Turismo de Montaña del territorio, ya que, entre otros resultados, hoy existe una agenda de nuestras autoridades de gobierno, regionales y comunales, en el tema los temas de infraestructura, capital humano, formalización y seguridad. Además, a nivel nacional gracias a este impacto Corfo creó un Plan Nacional de turismo de naturaleza y aventura en Montaña y han nacido diferentes otros programas regionales como Valle de las Trancas en Ñuble, Ojos del Salado en Atacama entre otros.

Sumado a lo anterior, el programa ha contribuido directamente a la **competitividad y productividad de las empresas del territorio de montaña**, a través de la implementación de iniciativas que aportan directamente a transformar, enriquecer y sofisticar el destino de montaña de cara al visitante, tales como; **habilitación de infraestructura, equipamiento y servicios dirigidos** al visitante mediante el apalancamiento de recursos para el desarrollo de proyectos FIC (Plan Maestro, UNAB), declaración de patrimonio cultural del “Camino del Cóndor”, apoyo a la creación de una ruta patrimonial San José de Maipo – Lo Ermita, el apalancamiento de recursos para un Plan de Manejo y un Plan de uso público para el sector del embalse el Yeso, aplicar un índice de saturación del destino de la comuna de San José de Maipo, la gestión para el desarrollo de proyectos de innovación en el territorio mediante la vinculación con startups, empresas de base científico tecnológicas, centros tecnológicos y universidades en la convocatoria de Desafíos de innovación de Corfo. Adicionalmente, **se han fortalecido las capacidades técnicas** de los diferentes actores de la cadena de valor del turismo de montaña, mediante el apalancamiento de recursos para la aplicación de programas como DigitAndes (apoyo a la digitalización de PYMES), dos proyectos Red Mercados que contribuyen a la sofisticación y diversificación de la oferta y apuntan a acortar las brechas del eje de oferta turística, cursos especializados “Iniciación al montañismo responsable” y “Técnicas de guiado y gestión del riesgo”. De esta manera, el **programa y su gobernanza han contribuido decididamente** al cierre de brechas de los 5 ejes del programa, que han permitido avanzar a paso firme para cumplir el futuro deseado, interpretado resumidamente por *“Santiago, capital de montaña, será reconocida al año 2030 como un destino de turismo de montaña consolidado, valorado y símbolo de orgullo e identidad para Chile, que motivará la llegada de turistas locales, nacionales e internacionales durante todo el año”*.

2. AVANCES OBTENIDOS EN EL PRIMER TRIENIO

2.1. ESTADO DE AVANCE PRIMERA ETAPA DE IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA

a. Evaluación

<i>Porcentaje de avance de la hoja al 1e trienio</i>	<i>Porcentaje de avance de la hoja de ruta a 10 años</i>	<i>Factor de apalancamiento (recursos comprometidos en iniciativas de hoja de ruta /recursos basales)</i>	<i>Resultados encuesta gobernanza</i>	<i>N° de empresas vinculadas a la red (registro acumulado del período Ficha Monitoreo)</i>	<i>% cumplimiento plan de actividades último trienio de implementación</i>	<i>% ejecución presupuestari a último trienio de implementación</i>
88 %	50%	4,6	3,8	331	100%	99,9%

(La información debe ser consistente con el sistema y las fichas de monitoreo)

b. Estado de avance iniciativas emblemáticas (Iniciativas movilizadoras que contribuyen de forma significativa a la consecución de los objetivos del programa, principalmente **de categoría 1**)

NOMBRE INICIATIVA	BREVE DESCRIPCIÓN RESULTADOS Y AVANCE <i>Describir brecha asociada, logros, aprendizajes y riesgos asociados a la ejecución, relación con otras iniciativas,</i>	ROL DEL PROGRAMA <i>(Formulador, animador, seguimiento, transferencia, difusión, etc.)</i>
Plan Maestro de Infraestructura habilitante	Brecha: Falta de infraestructura habilitante, mapear destino en cuanto a que se podría construir para el desarrollo del turismo de montaña. Logros: se logra levantar información de todos los senderos que se conectan para crear un circuito de Trekking de varios días (torres del Paine), sin embargo, falta de financiamiento para la ejecución. La iniciativa se relaciona con el refugio del Tupungato y Camino del Cóndor.	Formulador y seguimiento.
Desarrollo turístico inclusivo	Brecha: Deficiente accesibilidad universal en establecimientos e infraestructura pública. Logros: Se levantó un FIC con el Gobierno regional para implementar 15 puntos con cartografía táctil en el Cajón del Maipo, algunos riesgos son contar con los espacios para esta iniciativa, se relaciona con el Plan Maestro de infraestructura habilitante.	Seguimiento.
Habilitación Laguna Negra y Embalse del Yeso	Brecha: Limitación para el libre acceso a la montaña y espacios recreacionales abiertos a la población. Logros: El programa redactó los términos de referencia para el plan de manejo y plan de uso público para la	Formulador y seguimiento.

	habilitación del predio. Hasta hoy no se ha destinado quien administrará el predio, se relaciona con el Plan maestro de infraestructura habilitante.	
Circuito Patrimonial Camino del Cóndor	Deficiencia del sistema de señalética del territorio: informativa, orientativa, de seguridad e interpretación. Andes Santiago logró que el Gobierno regional aporte 200 millones de pesos para la implementación de señalética en este circuito, también que el Ministerio de Bienes nacionales ponga a disposición a 2 profesionales para trabajar en la ruta. Los riesgos son en el tema administrativo con respecto a cómo poder financiar el proyecto en terrenos de MBN. Relacionado con el Plan Maestro de Infraestructura habilitante.	Formulador, seguimiento y animador, además realiza acciones para levantar financiamiento.
Refugio Base Tupungato	Brecha: Insuficiente infraestructura. Logros: El programa ha ayudado a realizar gestiones para levantar 125 millones de pesos con el GORE, también el programa apoya para que se adjudica el terreno en MBN para la construcción, algunos riesgos son no conseguir el 50% del financiamiento por parte de privados. Se relaciona con Plan Maestro de Infraestructura.	Animador, seguimiento y encargado de buscar financiamiento.
Guion Turístico Experiencias turísticas sustentables	Brecha: Carencia de una imagen y un relato turístico identitario unificado que releve y ponga en valor el patrimonio y genere una narrativa para creación de experiencias. Logros: Se logra trabajar en relatos y un guion del territorio para acortar la brecha. Los riesgos son que empresas no quieran incorporar este guion en su oferta. Se relaciona con el eje de oferta turística y todos los proyectos.	Formulador, seguimiento y financiamiento del servicio.
Sistema de levantamiento de Información Turístico	Brecha: Falta de un sistema de levantamiento y gestión de datos que facilite la toma de decisiones para el desarrollo turístico del territorio. Logros: Se han levantado datos tanto de la oferta como de la demanda en los últimos 2 años en el destino. Se relaciona con el Observatorio de Big Data de la Corporación regional.	Formulador, seguimiento y financiamiento del servicio.
Retos de Innovación	Brecha: Falta de iniciativas de I+D+i que permitan maximizar las oportunidades del desarrollo turístico del territorio al mismo tiempo de mejorar la calidad de vida de los habitantes. Logros: El programa aportó con el levantamiento del diagnóstico del destino con la problemática de gestión	Formulador, animador, postulación, difusión y seguimiento.

	hídrica, participó en un focus group para validar el problema, apoyó en la formulación y la difusión de los retos buscando solucionadores y empresas, además de apoyo en la postulación y seguimiento. Se relaciona con el eje de Gestión sustentable.	
Academia de Montaña	Brecha: Falta de instancias de formación de oficio y profesional, que ponga el valor fortalezas de la comunidad local vinculada al desarrollo del turismo de montaña. Logros: Se han desarrollado 5 cursos para 100 personas cada uno, se vincula con los PFC UIMLA que Corfo ha financiado.	Formulador, animador, seguimiento y financiamiento del servicio.
Manual Estándar y PFC UIMLA	Brecha: Bajo capital humano certificado en normas reconocidas internacionalmente, relacionadas al turismo de montaña. Logros: El programa anima a instalar la certificación para guías de montaña UIMLA en Chile, por medio del financiamiento de un manual para lograr este propósito. También el programa entrega especificaciones técnicas para el cofinanciamiento del curso para guías de montaña. Se relaciona con la Academia de Montaña.	Animador, transferencia técnica, seguimiento y financiamiento (manual).
Catálogo de Turismo de Montaña	Informalidad e ilegalidad de servicios turísticos asociados al alojamiento y al turismo aventura, lo que implica inseguridad y pérdida de valor del destino. El programa lanza catálogo en el sitio web para dar a conocer la oferta de la región en turismo de montaña. Se relaciona con promoción y difusión del programa y destino.	Formulador, animador, seguimiento y financiamiento.
Semana de la Montaña	Brechas: Baja diversidad de oferta que considere tendencias del comportamiento del consumidor para impactar nuevos mercados y gasto turístico, disminuyendo la estacionalidad. Logros: El programa ha desarrollado tres versiones de la semana de la Montaña donde se han abordado temas como Destinos turísticos de montaña, Acceso responsable, Capital humano, mujeres en montaña, innovación y sustentabilidad entre otros. Han participado más de 870.000 personas vía streaming con más de 30 speakers tantos internacionales como nacionales. Se vincula con la promoción y difusión del destino.	Formulador, animador, seguimiento, producción y financiamiento con aportes Corfo por medio de instrumentos Viraliza.

c. Alineación del programa con la estrategia sectorial/regional (máx. media página)

- *Especificar como el programa se encuentra alineado con los objetivos y recursos de los planes de desarrollo regional y/o focos sectoriales de los ministerios contraparte.*

El programa Andes Santiago está alineado con La Estrategia Nacional de Turismo 2030 (ENT 2030), esta tiene como pilares la Sustentabilidad Económica, Social y Ambiental; La Innovación y transformación digital; el Desarrollo Regional; y como pilar central la Experiencia del Turista, por tanto, nuestra propuesta de valor se alinea perfectamente con estos pilares.

Actualmente el Gobierno Regional está trabajando en la nueva “Estrategia Regional de Desarrollo Metropolitana” mediante un proceso participativo, del cual ya se desprende la relevancia del turismo en la región y en particular el turismo de montaña mediante un acceso democrático. Sin embargo, la “Estrategia Regional de Desarrollo vigente (2012-2021)” tiene 5 lineamientos, de los cuales 4 se relacionan de forma más directa con nuestra propuesta de valor: “Santiago – Región integrada e inclusiva”, “Santiago – Región equitativa y de oportunidades”, “Santiago – Región limpia y sustentable” y “Santiago – Región innovadora y competitiva”.

En lo más específico con el Gobierno regional, el programa se alinea para concretar proyectos priorizados por ellos como, por ejemplo; La construcción de un Refugio de montaña en la Base del Tupungato, Circuito patrimonial Camino del Cóndor, y el fortalecimiento del capital humano en busca de beneficiar a 2020 estudiantes. Además de esto Andes Santiago también está alineado y trabajando en conjunto con Sernatur en la Zona de interés turístico (Zoit) de San José de Maipo. Hemos trabajado la estrategia del programa de la primera etapa que busca relacionarse con los actores claves, presupuesto desarrollar las actividades de la hoja de ruta, buscar oportunidades, apalancar recursos y dar a conocer el programa mediante lo recién mencionado.

- *Detallar las acciones de coordinación común y acuerdos alcanzados con los mandantes o socios públicos*

El programa ha coordinado y acordado de trabajar en conjunto con diferentes organismos e instituciones públicas para alcanzar acuerdos.

- El Gobierno de Santiago para concretar el Circuito Camino del Cóndor y la construcción del refugio Tupungato en terreno fiscal del Ministerio de Bienes Nacionales, por medio de la incorporación del Gobernador al comité ejecutivo del programa y mediante reuniones con el subsecretario del ministerio de BBNN.
- Por otro lado, el programa ha coordinado instancias de trabajo con Sernatur RM para la declaratoria de la Zoit en la comuna de San José de Maipo por medio de ofrecer su capital social (gobernanza) para agrupar a los actores claves del territorio en torno a esta declaración.
- La Subsecretaría de turismo es fundamental para esta coordinación por ello hemos sostenido reuniones estratégicas para trabajar bajo la misma visión en proyectos de infraestructura, capital humano, entre otros.
- También Andes Santiago participó en el catastro del ministerio de economía (cajón del Maipo) luego de las lluvias y aluviones de junio 2023, donde se le entregó la información al ministerio de economía para apoyar a estas empresas si existiera un subsidio.
- Con Corfo RM también existe un vínculo muy cercano, ya que el programa reporta directamente a esta institución. Algunos de los acuerdos son; que el programa pudiera financiar con presupuesto

basal un Manual UIMLA para poder traer esta certificación a Chile. En cuanto al PFC UIMLA de Corfo RM, el programa asesora técnicamente para su ejecución.

- Otra coordinación importante fue con el programa Transforma Turismo con el proyecto Desafíos de Innovación ejecutado por la Universidad San Sebastian para la comuna de San José de Maipo.
- El programa Andes Santiago también, acuerda usar la señalética homologada por el ministerio de Bienes Nacionales para todos los nuevos proyectos que se desarrollen en el territorio.

d. Avance en cierre de brechas (de acuerdo con sistema de monitoreo)

OBJETIVO ESPECÍFICO	BRECHAS GENÉRICA ASOCIADA	BRECHA DEL DIAGNÓSTICO RELACIONADA	DETALLE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS PRIMERA ETAPA HDR	AVANCE META TRIENIO
1	B1. Articulación de actores de la cadena de valor	(B3) Bajo nivel de asociatividad y coordinación público-privada para el desarrollo del destino de montaña.	N° de participantes en convenios formalizados	Suma de convenios	15	67 %
2 y 4	B2. Acceso a Mercados y financiamiento	(B5) Falta de instrumentos de apoyo para la reactivación y adecuación de empresas turísticas del territorio.	N° de empresas/emprendimientos que participan en iniciativas/proyectos/ actividades	N° de empresas	350	100% Total: 2.338.- 113 año 2021, 1.279 año 2022, 946 año 2023 (comprometido) Gran parte del aumento exponencial de esta meta tiene relación con la ejecución de la 3ra Semana Internacional de la montaña. Se propondrá revisar el indicador y se ajustará en base a la discusión con el comité ejecutivo.
1,2 y 4	B3. Infraestructura física habilitante	(B10) Insuficiente infraestructura, equipamiento y servicios dirigidos al visitante.	Monto invertido en infraestructura física habilitante para el desarrollo del sector dentro del contexto del programa [MM\$]	(Costo de proyectos de infraestructura/ Monto apalancado) *100	60%	86% \$771.150.000.-
1 y 4	B4. Información pública	(B36) Baja incorporación de tecnología en el territorio y los servicios turísticos, que faciliten la toma de decisiones, comercialización, eficiencia	N° de plataformas o sistemas de bienes públicos vigentes y activas	N° de Plataformas funcionando	2	100%

		energética, disminución de costos, eficiencia en producción, disminución del impacto ambiental, entre otros.				
2 y 4	B5.1 Estándares y normativas (nuevas)	(B25) Insuficiente estandarización, cobertura e implementación de normativas, ordenanzas y protocolos territoriales que permitan un ordenamiento identitario	N° de nuevas normas/estándares/certificados	N° de nuevas normativas creadas	2	50 % Se logro sólo el Manual Norma UIMLA . En ese sentido el programa apoyó en la elaboración del manual del estándar técnico UIMLA para Chile. No se logró trabajar la certificación de Turismo de Montaña, ya que los organismos técnicos pertinentes recomendaron no abordarla y darle prioridad al Sello S.
2 y 4	B5.2 Estándares y normativas (adopciones)	(B25)	N° de nuevas adopciones de normas/estándares/certificados	N° de empresas certificadas	90	10 % Sólo 1 proceso de Sello S se ha iniciado. Esto a cauda de los efectos de la Pandemia y la falta de recursos para cofinanciar la certificación como con un FOCAL, los cuales ya no están dispinibles.
2	B6. Capital humano calificado	(B33) Falta de instancias de formación de oficio y profesional, que ponga el valor fortalezas de la comunidad local vinculada al desarrollo del turismo sustentable de montaña.	N° de trabajadores capacitados bajo la hoja de ruta	N° de trabajadores capacitados	300	100%
2	B6.2 Capital humano avanzado	(B37) Falta de iniciativas de I+D+i	N° de PHDs, especialistas, extensionistas, postgrados y	N° de especialistas	24	N° 100 %

		(Investigación, Desarrollo e Innovación) que permitan maximizar las oportunidades del desarrollo turístico sostenible del territorio al mismo tiempo de mejorar la calidad de vida de los habitantes.	tesistas trabajando en iniciativas de la hoja de ruta en el año t	trabajando en el territorio		
1, 2 y 4	B7. Infraestructura y equipamiento tecnológico	(B36) Baja incorporación de tecnología en el territorio y los servicios turísticos, que faciliten la toma de decisiones, comercialización, eficiencia energética, disminución de costos, eficiencia en producción, disminución del impacto ambiental, entre otros.	Monto invertido en infraestructura y equipamiento tecnológico [MM\$]	Monto total invertido en equipamiento tecnológico en las empresas y emprendimientos turísticos del territorio	15 millones	2000, 3% \$355.366.297 Proyectos tecnológicos y de infraestructura para empresas del destino Andes Santiago 2021 – 2022 (Corfo, PAR)
2	B8. Conocimiento científico y tecnológico (I+D+I+SE)	(B8) Baja diversidad de oferta que considere tendencias del comportamiento del consumidor para impactar nuevos mercados y gasto turístico, disminuyendo la estacionalidad.	N° de nuevos prototipos desarrollados bajo la hoja de ruta	Sumatoria de los prototipos desarrollados	2	100 %

2.2. EVOLUCION DE LA GOBERNANZA Y RED DE EMPRESAS

a. Evolución de la gobernanza (máx. 1 página)

- Describa la estructura de la gobernanza vigente (organigrama)
- Señale cuáles han sido los principales desafíos y aprendizajes en relación con la gobernanza del programa durante la última etapa del programa. Señalar periodicidad de reuniones y porcentaje de participación de actores.

En el año 2020 se constituyó una gobernanza que comenzó el trabajo coordinado entre el sector público, privado, civil y académico. Durante el primer trienio se han incorporado 12 nuevas instituciones, llegando a un total de 35 integrantes, poniendo en marcha un modelo de gobernanza definido para liderar el proceso de implementación de la hoja de ruta del programa. Lo anterior, se materializa mediante la realización del Comité Ejecutivo, que sesiona dos veces al mes, para dar orientaciones estratégicas a Andes Santiago, y co-construir, revisar y aprobar las iniciativas del plan de trabajo, además de proponer y/o tomar acuerdos sobre acciones o medidas correctivas para el logro de los objetivos planteados. A su vez, el Consejo Directivo sesiona cada

tres meses cumpliendo el rol de asesor de carácter consultivo para la implementación de la hoja de ruta. Finalmente, se trabaja en base a cinco Comités Gestores por eje estratégico: 1 Gestión sustentable del destino; 2 Oferta turística de calidad, sustentable y diversificada; 3 Capital Humano; 4 Transformación digital e inteligencia de mercado; 5 Promoción y difusión del destino. Los comités gestores, sesionan periódicamente de acuerdo con los avances de los servicios contratados e iniciativas consideradas para cada eje. El porcentaje de participación de la Gobernanza en las actividades programadas es de un 90% en promedio.

Imagen N° 3: Comité ejecutivo y consejo directivo

COMITÉ EJECUTIVO

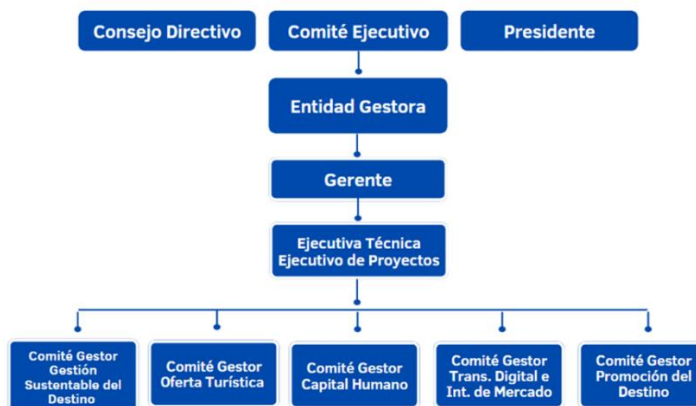


CONSEJO DIRECTIVO



Imagen N° 4:

Organigrama de Andes Santiago



Los principales aprendizajes en relación con la gobernanza del programa se relacionan con el involucramiento de los integrantes en las iniciativas de la hoja de ruta, desde el diseño de los lineamientos y términos de referencia, hasta el seguimiento de los servicios en ejecución. También hay que mencionar que se ha trabajado en reuniones bilaterales con cada institución para alinear expectativas de ellos con respecto al programa, y así mantener en constante motivación a los miembros de esta gobernanza. Tenemos como buena práctica una guía de gobernanza que ayuda a enmarcar las acciones para el buen funcionamiento.

Otro aprendizaje ha sido que, cuando hay cambios de autoridades es importante dar a conocer las acciones del programa y como puede el trabajo mancomunado aportar al destino, esto con el objetivo de que la autoridad se involucre de la iniciativa y le dé la importancia que esperamos al proyecto.

Se ha aprendido que las empresas deben empoderarse de la Marca “Andes Santiago” como destino para trabajar en productos turísticos integrados para de esa manera vender de manera conjunta el territorio y atraer a visitantes.

La rentabilidad pública es alta cuando hay inversión en infraestructura, ya que esto permite que más visitantes tengan las condiciones para disfrutar del destino, lo que además entrega oportunidades a todos los servicios turísticos que componen la cadena de valor.

- *Detallar rol y grado de protagonismo del presidente y otros actores clave que tengan liderazgo al interior del programa, especificar si ha habido rotación, así como mecanismos de renovación del cargo.*

El presidente del programa, Michael Leatherbee quien representa a Andes Central, ha sido el único presidente del programa, elegido de forma unánime por los miembros de la gobernanza desde la etapa diagnóstico y diseño de Hoja de Ruta. El genera confianza entre los miembros del Comité Ejecutivo, Consejo Directivo y el Equipo Técnico y opera con imparcialidad, orientándose a la acción y a la generación de valor compartido, también su liderazgo y participación activa de reuniones de coordinación han ayudado a mediar situaciones dentro de la gobernanza, así como incentivar la realización de proyectos emblemáticos para el desarrollo turístico de montaña del destino, como la ruta patrimonial Camino del Cóndor. Su rol es; Orientar, técnica y estratégicamente al Comité Ejecutivo, con la finalidad de asegurar los objetivos del proyecto, realizar acciones de búsqueda de financiamiento tanto para las iniciativas de la hoja de ruta, como para la sostenibilidad del programa, presidir las sesiones del Comité Ejecutivo y del Consejo Directivo, en conjunto con el Gerente y el/a Ejecutiva Técnica del programa, proponer iniciativas, programas y proyectos en las reuniones del Comité Ejecutivo, proponer la incorporación o salida de un Miembro, en acuerdo con el Comité Ejecutivo o Consejo Directivo, por causas justificadas, solicitar a la gerencia la participación de miembros de los Comités Gestores para informar y/o conocer sobre algún tema de interés, revisar informes de rendición mensuales del Gerente, Ejecutivo/a Técnica y Ejecutivo/a de Proyectos.

El Gobernador Claudio Orrego, desde que asumió su cargo y que se integró al comité ejecutivo del programa, cumple un rol fundamental en esta gobernanza mediante un liderazgo político la cual impulsa y financia

acciones y/o proyectos para el cumplimiento de la hoja de ruta y de carácter estratégico para la región, los cuales también son coherentes con su programa de gobierno.

- *Detallar acciones de renovación de la gobernanza (si no se ha renovado, especificar por qué)*

El programa ha incorporado a nuevos miembros para robustecer la gobernanza y poder contar con los actores claves del territorio. La manera de incorporar a algún miembro a la gobernanza es por medio de votación en el comité ejecutivo cuando algún integrante o parte del equipo técnico propone y considera importante su incorporación por temas estratégicos. En el primer trienio se han incorporado a 13 nuevos miembros.

La gobernanza en el año 2020 estaba conformada por: Corfo, Andes Central, Municipalidad de San José de Maipo, Municipalidad de Lo Barnechea, Subsecretaría Turismo, Sernatur, Ministerio de Bienes Nacionales, Cámara de turismo del Cajón del Maipo, Asociación Parque Cordillera, Inacap, Fundeso, Achet, Gobierno Regional, Consejeros regionales, Ministerio de Obras Públicas, Marca Chile, Chilesertur, Fundación Vertical, UTEM, Valle Nevado, Transforma Turismo, la Agencia de sustentabilidad y Cambio Climático y el programa estratégico Se Santiago. Los organismos que se sumaron a los diferentes niveles de la gobernanza, en esta etapa de implementación son; UNESCO, Asociación Chilena de guías de Montaña, Corporación de arrieros del Cajón del Maipo, ATTA, Parque Mahuida, Buisness Innovation, Club Deportivo Universidad Católica, Andes Handbook, Centro de Montaña el Colorado, Federación de Andinismo de Chile, Asociación Nacional de guías de Montaña y Duoc.

- *Describe al equipo de trabajo del proyecto (integrantes, cargos y principales funciones) y realice un análisis crítico de las fortalezas y debilidades del equipo.*

El equipo de trabajo está conformado por un Gerente Martin Le-Bert, una ejecutiva técnica Macarena Vallejos y un ejecutivo de proyectos Jorge Farias. El gerente o gerenta está encargado de liderar, gestionar y coordinar las distintas actividades de la etapa de implementación del programa Transforma “Andes Santiago”, articular los miembros del Comité Ejecutivo y Consejo Directivo, ser la contraparte técnica de la Dirección Metropolitana de Corfo. En la búsqueda de fortalecer la gobernanza entre todos los actores relevantes del proyecto, representando los objetivos y la visión propuesta. Deberá dedicarse exclusivamente al Programa. La ejecutiva técnica está encargada de coordinar desde el punto de vista técnico y administrativo la etapa de implementación del Programa “Andes Santiago”. Deberá dedicarse exclusivamente al Programa Estratégico. El ejecutivo de proyectos está a cargo de formular y postular proyectos o iniciativas que se alineen con la Hoja de Ruta del Programa “Andes Santiago”.

Las fortalezas del equipo de trabajo consisten en el gran nivel técnico, la capacidad de relacionarse con el territorio y los actores estratégicos del destino, el vínculo con la academia, el levantamiento y formulación de proyectos, y su relación y conocimiento con el mundo del turismo de montaña de la región metropolitana. Esto ha permitido entender y trabajar de una manera mancomunada en acortar las brechas levantadas en el diagnóstico del programa.

Las debilidades del equipo consisten en que es muy pequeño para la gran cantidad de tareas que realizan.

- *Describa al comité ejecutivo y realice un análisis crítico de las fortalezas y debilidades del mismo. Especificar si ha habido rotación de sus miembros.*

El comité ejecutivo es el órgano compuesto por privados, públicos, académicos y actores de la sociedad civil y está a cargo de dar las orientaciones estratégicas para el desarrollo del programa, revisión y aprobación de iniciativas, como también proponer y/o tomar acuerdos sobre acciones o medidas correctivas para el logro de los objetivos planteados. Este está integrado por 12 instituciones: Corfo RM, Gobierno de Santiago, Ministerio de Bienes Nacionales, Municipalidad de Lo Barnechea, Municipalidad de San José de Maipo, Sernatur RM, Subsecretaría de Turismo, Andes Central, Cámara de turismo del Cajón del Maipo, Asociación Parque Cordillera, Fundeso, Inacap.

Las fortalezas del comité ejecutivo consisten que son actores muy relevantes en sus áreas y ejercen influencia en su sector, además su gran aporte en horas de trabajo, conocimiento técnico y estratégico que se traducen a generar impacto en el destino, como por ejemplo para abrir los centros de montaña de Lo Barnechea para la pandemia, para articular y movilizar al sector público mediante el apoyo del Gobernador Claudio Orrego Larraín en cuanto a apurar procesos administrativos para la concesión de territorio fiscal en el caso del refugio Tupungato, entre otros.

Las debilidades del comité ejecutivo consisten en el cambio de representantes de las instituciones, lo que hace en ocasiones más difícil el seguimiento de los objetivos del programa por el cambio de objetivos de algunas instituciones.

En cuanto a la rotación de los miembros, por temas estratégicos y de relevancia para el territorio, podemos indicar que se ha sumado el Gobierno Regional, luego de pertenecer al consejo directivo, también el Ministerio de Bienes Nacionales pasa de estar en el consejo directivo al comité ejecutivo al igual que Fundeso. La Fundación + 1000 deja el programa por temas de su organización y cambio de foco en sus acciones.

- *Llenar tabla gobernanza en anexo*

b. Análisis de gestión de redes empresariales del programa y posicionamiento (Empresas vinculadas)

- *Describir el grupo objetivo de participantes con los cuáles ha trabajado o se ha vinculado el programa.*

Imagen N° 5: Alcance Territorial



El programa se ha vinculado con un grupo concreto objetivo, en el cual se encuentran las empresas registradas y no registradas que realizan actividades características de turismo (ACT) en el territorio comprendido entre las comunas de San José de Maipo, Lo Barnechea y algunos sectores de otras comunas aledañas, esto es, territorio de montaña.

Según datos de SERNATUR, a nivel de destino (Lo Barnechea y San José de Maipo), a la fecha existen 54 registros de actividades de Turismo Aventura, de los cuales 49 se encuentran en San José de Maipo, lo que, de cierto modo, confirma que es la comuna más preparada para esta clase de turismo. Dentro de las actividades, las que más resaltan son cabalgatas (22) y descenso en balsa o rafting (10); mientras tanto Lo Barnechea cuenta con cinco registros.

Por otro lado, existen dos registros correspondientes a centros de esquí: Parques de Farellones y El Colorado que son importantes ya que atraen a turistas extranjeros con un alto gasto, sin embargo en la zona existen otros dos adicionales que no se encuentra registrados, La Parva y Valle Nevado; la importancia de estos centros radica en que son capaces de convocar un importante segmento de la demanda, es por lo mismo que han sido agrupados y considerados como el destino turístico “centros de montaña”, además, si bien estos se consideran como servicios deportivos, el esquí y el snowboard son actividades consideradas de alta montaña y que no están registradas.

En particular y en cuanto a las redes empresariales del programa, estas se centran en las comunas de San José de Maipo y Lo Barnechea. A partir de esta definición, se erigen los grupos objetivos en los cuales el programa se ha vinculado:

Sector Cajón del Maipo incluyen:

Empresas turísticas: Existen agencias de turismo y operadores locales que ofrecen servicios de excursiones, trekking, rafting, cabalgatas y otras actividades al aire libre en la zona. Estas empresas facilitan la visita de turistas y aventureros que desean explorar los hermosos paisajes, los ríos y las montañas de la región.

Hospedaje y alojamiento: Hay hoteles, hostales, cabañas y lodges que ofrecen opciones de alojamiento para los visitantes que desean disfrutar de una estadía prolongada en el Cajón del Maipo.

Restaurantes y gastronomía: La zona cuenta con varios restaurantes y locales de comida que ofrecen platos típicos chilenos y gastronomía local. Muchos de estos lugares se especializan en la preparación de asados, carnes a la parrilla y platos tradicionales.

Artesanía local: Algunos emprendedores locales ofrecen productos de artesanía típica de la zona, como tejidos, cerámica, cuero y otros productos hechos a mano.

Es importante mencionar que el Cajón del Maipo es una zona principalmente rural y de conservación ambiental, por lo que las empresas presentes en la región suelen ser pequeñas y enfocadas en atender las necesidades de los turistas que visitan la zona para disfrutar de su belleza natural y actividades al aire libre.

En relación con las empresas de Lo Barnechea, incluyen:

Centros de esquí y snowboard: Durante la temporada de invierno, en la Cordillera de los Andes cercana a Lo Barnechea, operan centros de esquí y snowboard que ofrecen pistas para principiantes y expertos. Estos centros proporcionan equipos de alquiler, clases de esquí y snowboard, y otros servicios para los amantes de los deportes de invierno.

Empresas de turismo de aventura: En Lo Barnechea, existen agencias de turismo y empresas especializadas en organizar excursiones y actividades de aventura en la montaña. Estas actividades pueden incluir trekking, senderismo, escalada en roca, bicicleta de montaña y paseos en cuatrimoto.

Refugios y lodges de montaña: En los alrededores de Lo Barnechea, es posible encontrar refugios de montaña y lodges que ofrecen alojamiento para aquellos que desean disfrutar de una estadía más prolongada en la zona montañosa.

Guías de montaña y servicios de rescate: Dado que algunas actividades en la montaña pueden involucrar riesgos, algunas empresas ofrecen servicios de guías de montaña y equipos de rescate para garantizar la seguridad de los excursionistas y montañistas.

Tiendas de equipo y accesorios: También existen tiendas especializadas que ofrecen equipos y accesorios para actividades de montaña, como botas de trekking, mochilas, ropa técnica, y otros elementos necesarios para practicar deportes al aire libre.

Por otra parte, el programa se ha vinculado igualmente, con Universidades y Centros Tecnológicos para la consecución de proyectos de investigación como tesis de grado, estudios, y otros; esto, con el objetivo de incentivar a los estudiantes a que se realicen nuevos estudios sobre el territorio de Montaña, específicamente en lo que comprende a las comunas que hacen parte del destino Andes Santiago.

Además, otros de los actores claves que se han involucrado cada vez más, son las empresas y/o entidades tomadoras de decisiones que, de manera directa o indirecta, afectan o tienen una incidencia para el territorio, como los gremios que forman parte de la gobernanza del programa, estos son Achet, Chilesertur, ANGM, ACGM, La Cámara de turismo del Cajón del Maipo, Corporación de arrieros, ATTA y la federación de Andinismo. Para ello, se ha visto cómo desde el inicio del programa, se ha incrementado el número de integrantes de la Gobernanza, a lo que hoy día contamos con 35 instituciones que son partes del grupo líder que sacarán adelante este proyecto tan importante para la región metropolitana y para el país mismo.

- *Señalar herramientas de medición y gestión de redes.*

Las herramientas utilizadas para la medición y gestión de redes son; Google analytics, Meta Facebook y Mailchimp. Estas herramientas nos han permitido conocer las métricas de apertura de correos electrónicos, cantidad de clicks en la página web, la cantidad de reacciones en las redes sociales, entre otros. Estos resultados plantean tomar acciones de mejoras continuas para el desarrollo de la gestión. Los programas Transforma, además cuentan con un “Sistema de monitoreo” que permite ir monitoreando los avances de cada programa, esta herramienta facilita el seguimiento de metas e iniciativas propuestas.

- *Describir estrategia y resultados comunicacionales.*

El objetivo general de la estrategia es: Posicionar al programa Estratégico Regional Transforma Andes Santiago y a su gobernanza dentro del ecosistema turístico nacional; así como también al destino Andes Santiago como la capital de turismo de montaña.

Los objetivos específicos son:

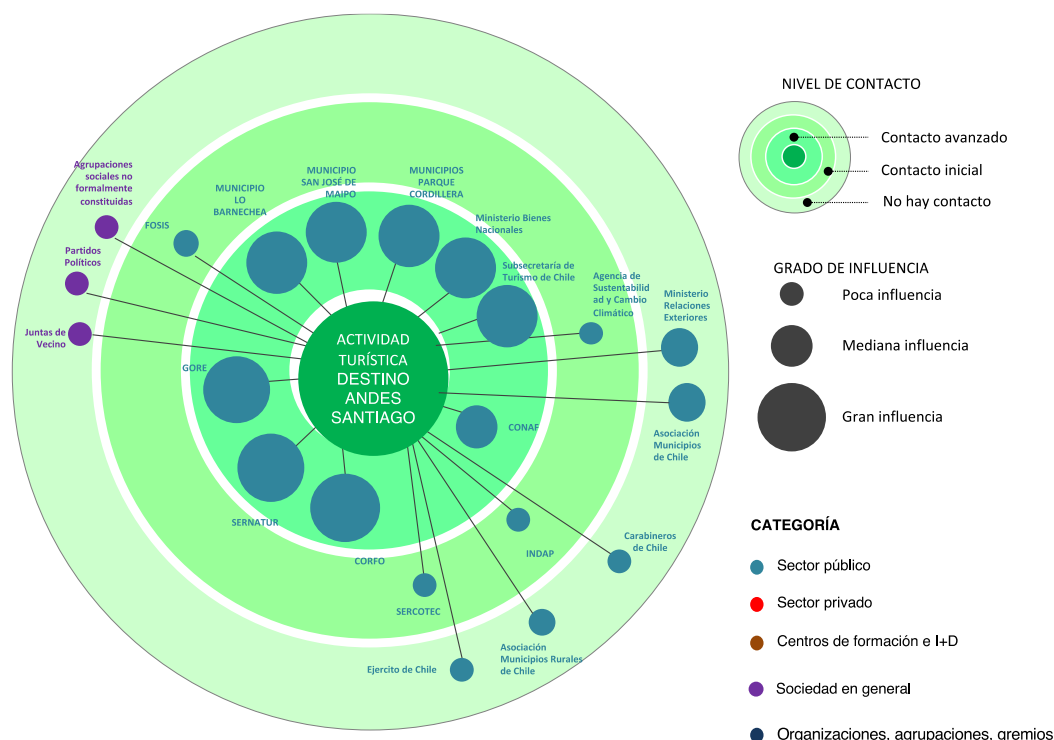
1. Difundir las actividades y acciones del programa Andes Santiago a través de los diferentes canales de comunicación del programa.
2. Promocionar los diferentes lugares y atractivos turísticos del destino Andes Santiago, posicionándolo como un destino de montaña de calidad internacional y sustentable.

3. Mostrar el trabajo del programa con las diferentes empresas que forman parte del catálogo de Andes Santiago, y las iniciativas apoyadas por Corfo.

Los resultados han demostrado un muy buen crecimiento en las RRSS de un promedio de 103% en el engagement en las cuatro redes del programa estas son; Facebook, Instagram, Twitter y Linkin, en concreto podemos decir que tenemos a 6852 seguidores. En el sitio web www.andesstgo.cl se cuenta con más de 24.321 visitas y más de 105.682 páginas vistas. Adicionalmente, se han logrado más de 60 publicaciones en medios como La Tercera, Emol, Las Últimas Noticias, radio Concierto, El Mostrador, entre otros y se han generado relaciones internacionales como el patrocinio de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para la cuarta semana de la montaña, la transferencia tecnológica de Andorra al Centro de Montaña El Colorado en temas de fabricación y monitoreo de nieve, vinculación con las Reservas de la Biosfera de la UNESCO y la participación en ferias de Montaña en Francia por medio del Cluster Montagne.

- Señalar los socios clave para el programa y describir la vinculación con el programa. Si cuenta con mapa de actores anexar.

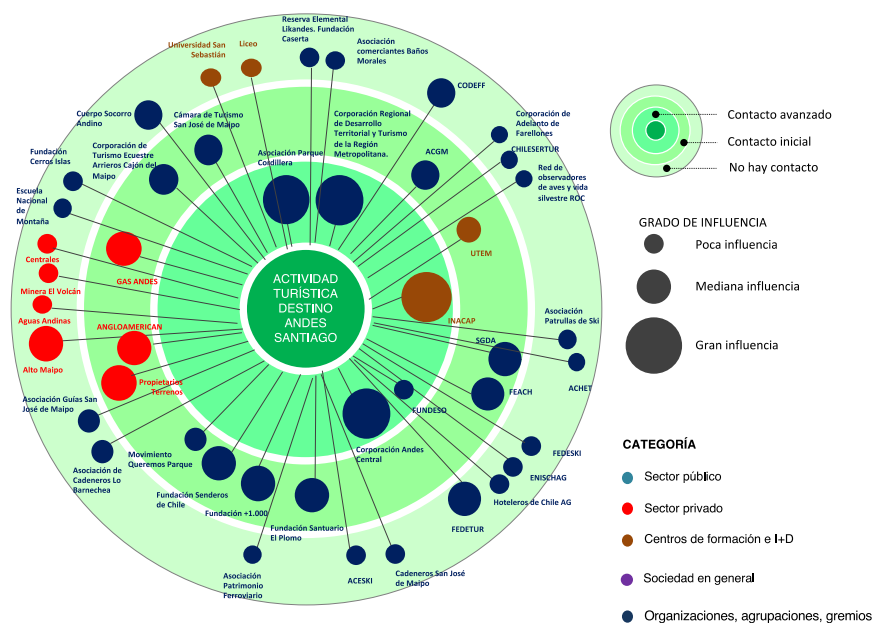
Imagen N°6: Mapa de actores clave públicos, municipales y sociedad



Se identificaron 70 actores los que fueron evaluados en relación con su nivel de contacto y grado de influencia en el territorio destino. En este primer esquema visualmente se logra apreciar que existen nueve grupos/organismos, los que se encuentran dentro del círculo más pequeño que cumplen una función

estratégica para el desarrollo de este destino actualmente. Los municipios cumplen un rol importante actualmente en el destino, pero de manera desorganizada a nivel integral como macro territorio. Pero que existan este nivel de contacto por parte de los municipios es muy importante para sentar una gobernanza pública con una base sólida de lo local. Adicionalmente, los roles de CONAF y Ministerio de Bienes Nacionales son fundamentales para la puesta en valor de importantes recursos turísticos que van a colocarse en valor de manera sustentable. Finalmente, en este círculo más estratégico se puede apreciar del GORE, Subsecretaría de Turismo, SERNATUR y CORFO que también aportan hoy a fomentar y gestionar de manera sustentable y competitiva el turismo en este destino. Es importante que este grupo de actores claves a este nivel de contacto siga creciendo en el tiempo y se vaya incorporando otras instituciones que están en un nivel intermedio como SERCOTEC, FOSIS e INDAP. Estas tres instituciones podrán insertar activamente algunos instrumentos y programas de fomento productivo una vez que comience a aplicarse esta hoja de Ruta. Los que se puedan desarrollar turísticamente en torno a la montaña como recurso, perfectamente podría generar un efecto espejo en otras comunas de Chile que presentan condiciones apropiadas para este tipo de turismo. Esto va a captar la atención de las asociaciones de Municipalidades que existen en Chile ya que van a querer involucrarse un poco más en este territorio para aprender y comprender los factores claves que podrían ser exportables a otros municipios. Asimismo, podrán usar este destino como una plataforma base para postular a fondos concursables nacionales e internacionales. Conformar un destino turístico de montaña de características internacionales es el enfoque del Programa Transforma, donde con el tiempo podrá trabajar este mapa de actores y generar un modelo único de gobernanza y gestión turística sustentable. Hoy la mayoría de estos actores o son partes de la gobernanza o se han firmado acuerdos de colaboración con ellos.

Imagen N°7: Agrupaciones, empresa privada y educación superior



Fuente: elaboración propia

En este mapa de actores, se puede apreciar que el rol actual de los actores privados en el nivel de contacto avanzado es menor que los actores públicos. Esto tiene relación con que aun el destino no se encuentra estratégicamente organizado y cada uno de los privados trabaja desde sus propias dinámicas y no a nivel de

destino. Aún no existe una visión integral. Justamente de los únicos cinco actores que se encuentran el círculo más pequeño pertenece a asociaciones focalizadas en una parte del territorio y para un perfil determinado de actividades de montaña. Es importante señalar, que este esquema posee mucho más actores que el anterior. Lo que significa que existe una muy interesante base crítica de participantes que pueden trabajar organizadamente, en base a promover este territorio como un destino turístico de montaña con características internacionales. Bajo esta perspectiva, la hoja de ruta deberá permitir que más actores de estos grupos puedan entrar en un nivel de contacto más avanzado en el desarrollo del destino. Esto es, tener un actuar más estratégico, como, por ejemplo, aprovechar los programas existentes de participación comunitaria y medioambiente que tienen las empresas que están en este territorio, o las Asociaciones Gremiales que pudiese participar apoyando ciertos estándares de calidad para todo el destino y no sólo para sus asociados. Ellos deben tener un rol muy importante, como también la participación de las instituciones de educación superior, que curiosamente, aunque tengan sede permanente en el territorio, su nivel de integración al desarrollo del destino está en un nivel muy básico y más bien INACAP y la UTEM están mucho más presentes participando en este proceso, aunque no tengan sedes en este destino. La hoja de ruta debe impulsar que estas asociaciones y agrupaciones que están en un estado pasivo puedan estar más involucradas y en especial las que son locales y propias del territorio.

- *Señalar externalidades positivas de la gestión de redes del programa (acciones que no se reflejan en la hoja de ruta)*

Respecto de las externalidades positivas de la gestión de redes del programa se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- En la coordinación empresas del territorio, esto se relaciona con la articulación que se ha dado en función de los diferentes proyectos, programas y formaciones, se ha identificado que las empresas tienden a identificarse de mejor manera en el territorio, conocer los productos y servicios de empresas vecinas y por ende han comenzado a generar redes internas de trabajo y colaboración para abordar nuevas oportunidades en el mercado.
- Existe disposición a innovar en los negocios: En el mismo contexto anterior, se observa que, con la intervención del programa en el territorio de montaña, las empresas comienzan a mostrar interés por desarrollar nuevos proyectos más allá de los impulsados directamente por la gestión de Andes Santiago. De este modo, se genera una externalidad positiva en el tejido empresarial de montaña, que se traduce en una sofisticación en la implementación de soluciones a problemáticas resignadas, tales como la escasez hídrica, oferta turística, efectos del cambio climático, etc.
- El programa ha logrado que el mundo público y privado visualice un efecto detonante de la iniciativa en el desarrollo del sector, lo que se ha traducido en subir las expectativas y aumento de la participación de actores claves.
- El programa se ha posicionado como un interlocutor válido en diversas materias que trabaja en sus ejes estratégicos, en las relaciones público-privado, público-público y privado-privado.
- El programa se visualiza como generador de un ecosistema de oportunidades para que el emprendimiento tenga mejores posibilidades de desarrollo en la zona de influencia de este,

generando más inversión y trabajo relacionado a los ejes que aborda el programa para minimizar las brechas que sustenta la intervención.

- El programa se ha consolidado como un gestor de destino ocupado en el desarrollo sostenible de la actividad turística y en la competitividad y calidad de este.
- En el quehacer de estos años, el programa ha generado una red de liderazgos y colaboradores clave de privados, lo que ha permitido transferir experiencia, tanto para empresarios del mismo destino como para otros destinos a través del trabajo de fertilización cruzada.
- El programa aporta impactando a las comunidades y empresas del territorio mediante proyectos como; Reto de Innovación que busca mediante la tecnología reducir el consumo hídrico de las empresas de turismo de montaña y de esta manera impacta directamente en la naturaleza y en todo el entorno de montaña.
- El programa ha entregado capacidades a emprendedores y empresarios para digitalizar la oferta, esto trae consigo mejorar el destino.

2.3. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO Y SUSTENTABILIDAD

a. Evaluación de apalancamiento de recursos público – privados para la ejecución de la hoja de ruta

- *Describe la estrategia de apalancamiento de recursos implementada para el financiamiento de la hoja de ruta, realizada en el periodo.*

La estrategia definida para cumplir el objetivo de desarrollar las actividades de la hoja de ruta, consiste, en poner en marcha las iniciativas priorizadas para el trienio a través de la gestión por parte del equipo del desarrollo del plan de trabajo, pero además por medio de la gobernanza, y de las diferentes instancias de trabajo con los actores que participan de ellas, y en coordinación con la academia, sociedad civil y otras organizaciones que permitan promover y amplificar el impacto de las iniciativas en el Destino Andes Santiago. Esta estrategia es para promover y facilitar proyectos que permitan disminuir las brechas priorizadas del programa, las cuales se centra en la identificación de fuentes de financiamiento y apalancamiento de recursos públicos y/o privados, que permitan materializar “proyectos detonantes” para el territorio; pero además coordinar a los actores del territorio para que sean parte de estos proyectos y/o gestionar todas las acciones necesarias para que se lleven a cabo estas iniciativas.

La incorporación del Gobernador Claudio Orrego Larrain ha sido tremendamente importante, ya que, si bien este proyecto no nace desde su cartera, él ha tomado la bandera para impulsar el desarrollo del turismo de montaña, comprometiendo recursos para financiar proyectos para la Región. Cuando el Gobernador Claudio Orrego es electo, el programa le envía a él y a su equipo las acciones, hoja de ruta y proyectos que Andes Santiago tiene comprometidas que a su vez están alineadas con su programa de Gobierno de la nueva autoridad regional. De esta manera el programa hace el primer acercamiento. Para bien del programa, el tema turismo y montaña son de su interés por lo cual hoy es un actor clave y ha logrado movilizar importantes recursos para llevar adelante esta iniciativa.

Para la reactivación de las empresas, se buscó incorporar recursos directos principalmente desde la red de

fomento productivo del Estado, para el fortalecimiento y adecuación de la oferta turística al nuevo contexto dado por la pandemia. Se presentan desafíos importantes para las empresas en cuanto a la incorporación de protocolos sanitarios, digitalización, adaptación de la oferta al mercado interno, innovación para la creación de nuevos modelos de negocios, fortalecimiento del capital humano, promoción, etc.

- *Especificar los aportes de privados y/o de otros organismos públicos y su uso.*

Algunas iniciativas de la cual participamos en la difusión y acompañamiento a través de talleres prácticos fue la convocatoria del PAR Impulsa Turismo RM, logrando en 2022 beneficiar a 68 empresas del destino Andes Santiago y su área de influencia por un monto de \$270 millones.

También desde la perspectiva del apalancamiento de recursos hacia el destino, se ha logrado atraer desde la convocatoria “PAR Turismo Apoya” un total de \$99 millones. Desde el proyecto FIC de la Universidad Andrés Bello, se logró atraer un total de \$130 millones, el cual está actualmente en la etapa de entrega. Finalmente, en relación con el proyecto PFC para lograr estándar UIMLA en los guías de montaña se apalancó un total de \$68 millones, el cual se encuentra en etapa de ejecución.

Desde el programa han nacido varios proyectos donde se han apalancado recursos importantes como son: PAR, Red Mercados, Viraliza, PFC UIMLA, PDT entre otros, de los cuáles los beneficiarios han cofinanciado con diferentes porcentajes sumando \$165.000.000 de apalancamiento para el territorio.

En el primer año de trabajo, se apoyó el “Diseño de un Plan de Manejo y Plan de Uso Público para los Inmuebles Embalse El Yeso y Hoyas Laguna Negra, Manzanito y San Nicolás” financiado por Corfo, con miras a la creación de un nuevo Parque de Montaña en el Cajón del Maipo. También se apoyó el programa Viraliza “Ruta PYME digital”, liderado por Inacap Puente Alto en difusión y facilitación de redes de contacto con actores del territorio. Además, durante el segundo año se gestionó una propuesta conjunta con el Ministerio de Bienes Nacionales, Santuario del Plomo, Inacap, La Corporación Regional, el Gobierno Regional y Andes Santiago, para declarar el “Camino el Condor” como un circuito de la Ruta Patrimonial Río Olivares, donde Inacap financió con un fondo propio los recursos para levantar los hitos y puntos clave para esta ruta. A su vez, el Gobierno regional se comprometió a financiar la señalética y su instalación para este proyecto evaluado en \$200 millones de pesos aproximadamente. El Gobierno regional también se comprometió a financiar un refugio en la base del Volcán Tupungato evaluado en \$350 millones de pesos y por último el Gobierno regional también va a financiar un programa de capacitación para el recurso humano con aportes de \$1500 millones de pesos que se dará inicio este 2023 y terminará el año 2024. Otro aporte es por parte de La Universidad San Sebastián, la cual está trabajando en diferentes tesis para aportar con necesidades del territorio en conjunto con el equipo del programa Andes Santiago.

Cuadro N°8: Apalancamiento Andes Santiago



<i>Aportes valorizados de terceros: Talleres / charlas</i>	<i>Plan de Manejo y Uso público para Embalse el Yeso</i>
<i>FIC-R Plan Maestro para el desarrollo de infraestructura habilitante y sustentable Andes Santiago</i>	<i>Viraliza 2022 "Semana de la Montaña" / Viraliza 2023 "Semana de la Montaña"</i>
<i>FIC-R Modelo de desarrollo turístico inclusivo para personas ciegas y baja visión en CdM.</i>	<i>Red Mercados: "Productos Turísticos de Montaña reactivación en Merc. Inter".</i>
<i>FRIL Mirador de Cóndores</i>	<i>Red Mercados: "Turismo de Bodas, etapa de diagnóstico"</i>
<i>CONAF Obras de Conservación de agua</i>	<i>PAR impulsa 115 empresas</i>
<i>Rutas Patrimoniales Río Olivares/Andes de Santiago</i>	<i>PDT DigitAndes</i>
	<i>PFC UIMLA</i>
	<i>Retos de Innovación</i>

ANÁLISIS GENERAL 1° ETAPA IMPLEMENTACIÓN

a. Evaluación general de la implementación del programa, identificando Fortalezas y Debilidades a nivel de estrategia, implementación, coordinación y equipo ejecutivo.

- *Identifique y describa las Fortalezas en los ámbitos indicados en el enunciado.*

Una de las fortalezas primordiales del programa en cuanto a la estrategia reside en su gobernanza amplia, participativa y representativa, cuya estrategia se orienta hacia la continua articulación y consolidación. El propósito es avanzar en la creación de una mayor cantidad y calidad de actividades e instancias en las cuales los diversos actores puedan involucrarse de manera activa. Esto facilita la creación de espacios propicios para la interacción, donde el intercambio de conocimientos, información y experiencias fluye en consonancia con las habilidades y aptitudes propias de cada participante en el contexto territorial.

En esta perspectiva, se lleva a cabo una evaluación constante que propicia la incorporación de nuevos agentes, en aras de fortalecer el capital social del programa. La labor desplegada en las comités gestores y la validación de distintas iniciativas en sintonía con la hoja de ruta también han sido pilares fundamentales. Estos procesos han gestado un entorno propicio para la construcción de confianza mutua entre los diferentes actores involucrados. Asimismo, han permitido la convergencia de requerimientos y necesidades, la homogeneización en cuanto al nivel de conocimiento de los miembros y la captura de nuevas ideas que enriquecen la ejecución de los proyectos. De esta manera, la estimulación de nuevas iniciativas se ha convertido en una consecuencia natural de estas interacciones colaborativas. Además, se ha promovido de manera efectiva la conexión con otros programas estratégicos, fomentando acciones coordinadas que maximizan el impacto de las iniciativas. En resumen, la gobernanza del programa, al ser inclusiva y fomentar la participación activa, ha creado un

entorno propicio para el crecimiento, la innovación y la colaboración efectiva entre los diferentes agentes involucrados en pos de objetivos comunes.

En cuanto a la implementación las fortalezas residen en ir concretando proyectos propuestos en específico tales como; El refugio del Tupungato, El Camino del Cóndor entre otros, con el apoyo de la gobernanza y el equipo técnico del programa.

La coordinación también es una fortaleza del programa donde se trabaja de una manera mancomunada entre los actores claves del territorio y por supuesto su gobernanza para lograr los acuerdos necesarios para la ejecución de la Hoja De Ruta.

Las fortalezas del equipo técnico se dan por su conocimiento técnico, compromiso con el territorio y su relación con el mundo del turismo de montaña que aportan a que los proyectos e iniciativas tengan apoyo en la comunidad.

- *Identifique y describa las Debilidades en los ámbitos indicados en el enunciado.*

Las debilidades en la estrategia están asociadas a querer abordar un mayor número de proyectos de los cuales no están considerados en la Hoja de Ruta, ya que se han presentado como oportunidades para el desarrollo del territorio.

En cuanto a la Implementación algunas debilidades son: no se pudieron certificar a las empresas comprometidas con el sello “S” de Sernatur por no estar priorizado por estas instituciones. Tampoco se pudo realizar la distinción en Montaña por falta oferentes y/o de presupuesto para su desarrollo, además de esto en conversaciones con Sernatur se llegó al acuerdo de no seguir profundizando en este proyecto debido a no ser un proyecto priorizado por la institución. En cuanto a la comercialización de las empresas de turismo del destino por medio del sitio web del programa, finalmente no se pudo realizar esta acción dado que la gobernanza del programa determinó que se debía trabajar derivando a cada asociación gremial la comercialización. Sin embargo, el programa cuenta con un catálogo de experiencias de turismo de montaña de la oferta, con información actualizada, mapa georreferenciado que redirige a los usuarios a las páginas de los servicios ofrecidos. Para la segunda etapa el programa va a evaluar con las instituciones pertinentes si se podrá avanzar en estas materias.

Algunas debilidades de la coordinación pueden darse por la rotación de algunos integrantes de la gobernanza dado que han cambiado las directivas de algunas instituciones que no siempre tienen los mismos objetivos planteados al momento en que se co-construyó la Hoja de Ruta. También se subestiman los tiempos de respuesta para concretar ciertos proyectos por temas administrativos de cada institución.

Las debilidades del equipo técnico se asocian principalmente a la falta de recursos humanos para la correcta ejecución del programa, es decir, se requiere robustecer el equipo interno del programa lo que permitiría un mejor desarrollo de todas las acciones que se llevan adelante.

3. POSTULACIÓN SEGUNDA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN (CICLO DE 3 AÑOS)

*En la segunda etapa de implementación, los Programas deben generar una **estrategia de consolidación**, donde las acciones establecidas contribuyan de **forma significativa** al cumplimiento de las metas de largo plazo comprometidas por el programa, a través de la reducción de las brechas existentes en el sector y/o territorio y la reducción de las fallas de coordinación. Cada programa debe contribuir a la competitividad de las empresas del sector y/o territorio, identificando un grupo objetivo sobre el cual se ejecute la estrategia y cuyas empresas y/o emprendedores se vinculen de forma activa con el mismo. El programa durante esta etapa debe contar con un modelo de continuidad, donde se refleje la sincronía con los gobiernos regionales o ministerios sectoriales según corresponda.*

3.1. NUEVA LINEA BASE DE INICIO DE LA SEGUNDA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN (máx. 1 página)

a. Estado del Arte

Para la descripción de la nueva línea base considere al menos los siguientes elementos:

- *Estado del arte y en avance de los resultados materia de cierre de brechas, dimensionándola en orden de magnitud o importancia relativa regional y/o sectorial.*

Para la descripción de la nueva línea base del programa vamos a considerar las nuevas brechas o más bien las que fusionamos en la actualización de la Hoja de Ruta.

Insuficiente marco legal y normativo, esta brecha está asociada a al eje de Gestión Sustentable del Destino. Podemos decir que hoy para ejercer como guía de montaña en Chile, basta tener un curso de primeros auxilios de 40 horas según la Norma Chilena (NCH). Como programa hemos querido subir los estándares de guías de montaña con aportar a traer la certificación UIMLA a Chile, el programa coordinó en conjunto con Sernatur estas acciones y financió parte de este proceso, además Andes Santiago empujó y asesoró técnicamente a Corfo para cofinanciar a estudiantes para tomar este curso de certificación internacional mediante un PFC. El programa además ha realizado gestiones para una distinción en montaña, pero no se ha avanzado en este sentido ya que las instituciones competentes consideran que se requiere trabajar en fomentar el Sello “S”, el tuvo una baja durante la pandemia, el cual a la fecha no ha repuntado. El Programa ha realizado acciones para aportar en el aumento de certificación del sello “S” de sustentabilidad, mediante charlas, talleres y el curso de sustentabilidad de la Academia de Turismo de montaña, pero lamentablemente no se han destinado recursos públicos para cofinanciar el proceso, tal como lo hizo en años anteriores Corfo mediante el instrumento llamado FOCAL Sin este cofinanciamiento, las empresas no se interesan debido a que muchas de ellas, posta pandemia, no consideran esto como algo prioritario.

Baja coordinación público-privado, esta brecha también está en el eje de Gestión Sustentable, Antes del programa estratégico Andes Santiago, no existía una coordinación público privada en materias de turismo de montaña, podemos decir que hoy se ha consolidado una gobernanza que trabaja por un objetivo común, como es el caso de la coordinación que se logró durante la primera emergencia meteorológica que afectó a todas las comunas de la Región, donde Corfo RM, Sercotec, Sernatur y otros, trabajaron en conjunto para catastrar los efectos de las intensas lluvias, generando un trabajo coordinado que incluyó el territorio Andes Santiago. Sin embargo, continúan existiendo fallas de coordinación entre algunos organismos. Si bien se está trabajando en más planes de turismo en los organismos públicos, podemos decir que hace poco tiempo se ha venido trabajando de una manera articulada y coordinada entre los estamentos, gracias a estas gobernanzas.

Bajo nivel de condiciones habilitantes, esta brecha pertenece al eje de Gestión sustentable. El territorio que abarca el programa presenta una falta de infraestructura y equipamiento habilitante para recibir a turistas y excursionistas, situación generalizada en todo el territorio cordillerano del país, debido a que este pertenece principalmente de privados no interesados en la temática, o son terrenos fiscales para los que no se cuenta con estudios técnicos para su diseño y tampoco presupuesto para su ejecución. Es en este tema, o por lo cual en los últimos años Andes Santiago ha trabajado en un Plan Maestro de Infraestructura habilitante para la cordillera de la región metropolitana, este plan incorpora los perfiles de proyectos de; red de senderos, señalética, refugios de montaña, teleférico, entre otros. Adicionalmente a esto el programa ha trabajado en habilitar el Camino del Cóndor con una ruta Patrimonial de Bienes Nacionales que va a unir las comunas de San José de Maipo y Lo Barnechea mediante un sendero de 55 kilómetros. Adicionalmente a esto ya se ha conseguido una concesión de uso gratuito con el Ministerio de Bienes Nacionales en el valle del río Colorado para la construcción de un refugio en la base del Volcán Tupungato. También se aplicó el índice de saturación en la comuna de San José de Maipo para regular capacidades de carga, uso adecuado de recursos como el agua y manejo de residuos en el territorio, entre otros. Esta es una iniciativa muy importante para la planificación del territorio de montaña de la comuna. Otro proyecto que se trabajó para acortar esta brecha fue; Se realizó un plan de manejo de conservación y uso público en el terreno de Corfo en el embalse del Yeso y Laguna Negra que tiene como finalidad abrir espacios de montaña al público y hacer un Parque. Actualmente se firmó un acuerdo entre Corfo y el Gobierno Regional para administrar el predio.

Falta de diversificación de la oferta turística, esta brecha está asociada al eje de Oferta turística. En el destino podemos decir que sigue teniendo una oferta tradicional de aventura y nieve, la cual no incorpora elementos innovadores como; turismo científico, geoturismo, cruces cordilleranos por pasos fronterizos, productos que releven el patrimonio de montaña, turismo de conservación, entre otros. Andes Santiago para disminuir esta brecha ha aportado con levantar dos Redes Mercados para internacionalizar la oferta de 8 empresas, también en buscar mediante un diagnóstico la posibilidad de transformar al Cajón del Maipo en un Destino de Bodas, vale decir un lugar para ir a casarse, luna de miel, despedidas de solteros y atraer a más turistas. Se incorpora el Guion del territorio mediante la narrativa y los relatos identitarios, de manera que las empresas del destino puedan comercializar sus servicios con elementos identitarios propios de la Cordillera de la región metropolitana. También en la página web del programa se creó un catálogo de turismo de montaña con experiencias, donde se dan a conocer a una gran cantidad de servicios turísticos para los visitantes y a su vez aporta a generar economía local.

Falta de formalidad y seguridad, esta brecha está asociada al eje de Oferta turística. A la fecha aún existen muchas empresas, guías, tour operadores, transportes, restaurantes y alojamientos que no están registrados, es decir trabajan de manera informal. Esto se debe en parte por falta de fiscalización y muchas veces las empresas prefieren no formalizarse, ya que de esa manera no los pueden fiscalizar, por lo tanto, multar. La problemática de los servicios turísticos rurales es que cuesta mucho sacar la resolución sanitaria por las legislaciones vigentes. El programa ha trabajado en conjunto con Sernatur para capacitar a empresas en talleres de manera que puedan formalizarse.

Bajo nivel de capacitación especializada en turismo de montaña, esta brecha está asociada al eje de Capital humano. En Chile no existe ningún programa de capacitación para acortar la brecha de certificación para: guías de turismo, guías de montaña, guías de bicicleta de montaña, entre otros. El programa ha aportado

estos últimos tres años con la Academia de turismo de Montaña donde se han capacitado a más de 500 estudiantes. Donde se impartieron 5 cursos, con dos cursos de iniciación al montañismo responsable con 100 cupos gratuitos cada uno, un curso de sustentabilidad, también con 100 cupos y un curso de Técnicas de guiado y gestión del riesgo. Como programa hemos querido subir los estándares de guías de montaña con aportar a traer la certificación UIMLA a Chile, el programa coordinó en conjunto con Sernatur estas acciones y financió parte de este proceso, además Andes Santiago empujó y asesoró técnicamente a Corfo para cofinanciar a estudiantes para tomar este curso de certificación internacional mediante un PFC. Este proyecto también acorta la brecha de Insuficiente marco legal, que hemos mencionado en el primer apartado. Adicionalmente a esto en conjunto con la Corporación Regional se está trabajando en un plan de formación integral que busca capacitar a 2020 estudiantes con formaciones como; hospitalidad, idiomas, primeros auxilios, WFR, WAFA y la certificación UIMLA que tendrá un aporte del Gobierno Regional de \$1500 millones de pesos.

Baja innovación e incorporación de tecnología, esta brecha está asociada al eje de Digitalización y Tecnología. Hoy existen muchas empresas del territorio que no cuentan con página web, Redes sociales y menos herramientas de reservas online. Por esta razón el Transforma Turismo diseñó una herramienta de Adopción digital y tecnológica para empresas de turismo. Andes Santiago para acortar esta brecha, trabajó en un “PDT” Programa de difusión y transferencia tecnológica para 35 empresas del destino, donde se inyectaron \$97 millones de pesos para ayudar a los emprendedores y empresas a mejorar su preventa, venta y post venta mediante herramientas, talleres, y software. También como proyecto del programa en su primer año convocó y apoyó a las empresas a postular a los PAR, en el segundo año nos vinculamos con los empresarios y emprendedores de estos proyectos Par adjudicados, para hacerles seguimiento y acompañarlos en su desarrollo tecnológico. Otro proyecto que tributa a esto fue que se trabajó levantando data para el sistema de levantamiento de información en los centros de montaña de Lo Barnechea, San José de Maipo y los Parques Cordillera. Para recoger datos de oferta y demanda del territorio, de manera de obtener datos relevantes y poder tomar decisiones para el desarrollo del turismo de montaña.

Bajo posicionamiento del destino, esta brecha está asociada al eje de Promoción y difusión del destino. Para muchos Santiago es un paso para visitar otros destinos como San Pedro de Atacama, Las Torres del Paine o Rapa Nui, sin embargo, la Región Metropolitana tiene un enorme patrimonio tanto natural, patrimonial y cultural que no existe en ninguna parte del mundo. La cordillera de Los Andes en la Región Metropolitana ofrece cumbres sobre los 6 mil metros de altura, glaciares, ríos, centros de montaña para la práctica de deportes invernales y valles cordilleranos a solo una hora del centro de la ciudad de Santiago. Andes Santiago para esto diseñó y se trabajó en una estrategia comunicacional para Difundir las actividades y acciones del programa Andes Santiago a través de los diferentes canales de comunicación del programa. Adicionalmente a esto se han realizado gestiones con el Congreso mundial de turismo de nieve y de montaña con la Subsecretaría de turismo, OMT (Organización mundial del turismo) y el gobierno de Andorra para traer a Chile parte de este congreso para el futuro. Actualmente la Organización mundial de turismo (OMT) será patrocinador de nuestra semana de la montaña. Uno de los proyectos emblemáticos del programa que aporta al cierre de esta brecha es que se han realizado tres versiones de la semana internacional de la montaña, en eventos híbridos, que combinan asistencia presencial y online de tres días con temáticas de Innovación y emprendimiento, sustentabilidad, equidad de género, acceso responsable y digitalización con más de 100.000 visualizaciones diarios. En estos eventos se han realizado ruedas de negocios con los empresarios del sector.

Tendencias y experiencias de montaña

El turismo de montaña es una forma de viajar que se ha hecho cada vez más popular en las últimas décadas, teniendo un fuerte auge en el último decenio. Este tipo de turismo se refiere a la actividad turística desarrollada en regiones y/o sectores montañosos, en donde los viajeros buscan el sumergirse en la naturaleza, disfrutando sus impresionantes y peculiares paisajes, y participar en una variedad de posibles actividades (en su mayoría al aire libre) que en estos sectores se puede realizar. Este tipo de experiencias permite a los turistas escapar de su rutina urbana (masificada por la urbanización global) y encontrar tranquilidad en un entorno natural, totalmente fuera de lo habitual para la mayoría de la población.

El turismo es un sector económico de relevancia mundial, el cual ha tenido un impacto (en distintos ámbitos) relevante en las economías locales y globales. En este contexto, los destinos turísticos de montaña juegan un papel relevante. Las montañas fueron escenario de algunas de las primeras formas de turismo, en donde desde el siglo XVIII los Alpes fueron un destino imprescindible para la aristocracia, así como los paisajes de los países occidentales de China y Japón tuvieron relevancia en la población. Esta admiración por los ambientes montañosos se mantiene vigente hasta el día de hoy, en donde miles de personas se dirigen a estas áreas para realizar distintos tipos de actividades.

Contexto actual del turismo de montaña a nivel mundial

El turismo de montaña es un tipo de actividad turística que se desarrolla en áreas montañosas, donde los visitantes buscan experiencias relacionadas con la naturaleza, el aire libre, la aventura y la belleza escénica. Este tipo de turismo es especialmente popular en regiones montañosas que ofrecen diversas actividades como esquí, senderismo, alpinismo, ciclismo de montaña, parapente y turismo ecológico y tiene un gran potencial para estimular el crecimiento de la economía local y el cambio social, principalmente por su valiosa complementariedad con otras actividades económicas¹

En las últimas décadas ha ocurrido un auge de las actividades turísticas en ecosistemas de montaña, por lo que se ha convertido en un sector de interés. Así lo demuestra un informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT), de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de la Alianza para las Montañas (MP) en los que se destaca que el turismo de montaña representa entre el 9 y 16% de las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, lo que se traduce en unos 195 a 375 millones de turistas en el año 2019.

En particular la OMT lo ha relevado en los siguientes ámbitos:

- **Sostenibilidad:** La OMT ha promovido la implementación de prácticas sostenibles en el turismo de montaña para minimizar los impactos negativos en el medio ambiente y las comunidades locales. Esto puede incluir la adopción de políticas de turismo responsable, el fomento de la gestión sostenible de recursos naturales y la promoción de la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones turísticas. Cabe destacar que los ecosistemas de montaña son ecológicamente

¹ Turismo de Montaña (UNWTO, s.f.)

frágiles, por lo que su cuidado y explotación de forma sustentable es indispensable para una sostenibilidad de la actividad económica en el tiempo.

En este sentido, para la etapa 2, el Programa robustecerá el trabajo del Eje 1 de Gestión Sustentable del Destino, promoviendo las prácticas sostenibles mediante la consolidación de la puesta en valor del Patrimonio, paisaje y cultura de montaña; la ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento sostenible, desarrollando para esto una estrategia que guíe y propicie un trabajo coordinado, participativo y político que tienda a un desarrollo sostenible del territorio de montaña.

- **Protección del medio ambiente:** La OMT ha subrayado la importancia de proteger los frágiles ecosistemas de montaña y ha abogado por la reducción de la contaminación y la mitigación de los efectos del cambio climático en estas áreas, teniendo en cuenta que las montañas son uno de los territorios que más sufren las consecuencias del cambio climático (retroceso de glaciares, sequías, etc.)

En concordancia con lo anterior, el programa trabajará en su Eje 2 de Oferta turística de calidad, diversificada y sostenible, el uso de herramientas para sostenibilidad y economía circular para empresas de turismo de montaña, así como la innovación tecnológica con foco en la gestión sostenible de los recursos propios y del territorio.

- **Diversificación de productos turísticos:** La OMT ha alentado a los destinos de montaña a diversificar sus ofertas turísticas para atraer a una mayor variedad de visitantes y evitar la dependencia excesiva de una única actividad, como el esquí. Un gran desafío en el sector es combatir la marcada estacionalidad presente en estos territorios, lo cual muchas veces perjudica económicamente a las comunidades locales.

En relación con lo que indica la OMT, en la etapa 2 el programa, en su Eje 2, se trabajará en el diseño de nuevas experiencias turística integradas, diversas y dinámicas, fomentando el emprendimiento a innovación y comercialización.

- **Fortalecimiento de capacidades:** La OMT ha trabajado con gobiernos y actores turísticos en países de montaña para fortalecer sus capacidades en términos de gestión turística, planificación y desarrollo sostenible, lo que se ha traducido, en distintos países, incluyendo Chile, en la creación y gestión de distintos.

Planes que buscan impulsar el Turismo de Montaña de forma ordenada y participativa.

De manera transversal el programa trabaja y trabajara la articulación de redes territoriales, mediante una gobernanza público privada, que gestione el destino de forma sostenible y holística con una hoja de ruta y estrategia de desarrollo común. A su vez, el programa a través de su gobernanza tendrá un rol fundamental en diferentes instrumentos de planificación territorial y desarrollo turístico.

Por otra parte, cabe señalar que el turismo de montaña ha enfrentado una serie de desafíos y oportunidades en el contexto actual. La pandemia COVID-19 afectó gravemente a la industria, pero también ha aumentado la conciencia sobre la importancia de la **sostenibilidad y la preservación del medio ambiente**. La adopción de **tecnología y la diversificación de las actividades turísticas han sido aspectos clave para la recuperación y el crecimiento de esta forma de turismo**. Sin embargo, la **gestión responsable y la protección de los ecosistemas** de montaña seguirán siendo cruciales para garantizar un turismo sostenible a largo plazo, más

aún en los tiempos actuales de cambio climático, en donde el instaurar la sustentabilidad es una necesidad para la perdurabilidad de la actividad turística en estos ecosistemas.

b. Elementos de la Estrategia Original

- *¿Cuáles elementos de la estrategia original y/o proyectos estructurantes rescataría mantener, fortalecer y/o profundizar? ¿Cuáles no estaban considerados originalmente (surgieron durante la implementación) y sería importante rescatar o mantener?*

Para la segunda etapa de implementación, se ha trabajado en la actualización de la Hoja de Ruta del Programa realizando un análisis de la versión inicial de esta, del estado del arte, de las nuevas tendencias del turismo de montaña, para luego realizar un proceso participativo con la gobernanza, que nos permitió actualizar nuestra hoja de ruta y a su vez nos revalidar la visión en sus componentes estructurales, agregando elementos complementarios y permitientes, tales como la puesta en valor de su patrimonio y paisaje, que la oferta sea sostenible, digitalizada y tecnológica, que permita el desarrollo local y se incorpora a las comunidades.

Se trabajo en la actualización y reagrupación de las brechas priorizadas, con el fin de abordarlas de mejor forma. Se mantuvieron los 5 ejes estratégicos realizando sólo un cambio en el término sustentable por sostenible, quedando nuestros ejes de la siguiente forma:

1. Gestión sostenible del destino, 2. Oferta turística de calidad, diversificada y sostenible, 3. Capital humano del destino, 4. Digitalización y Tecnología, y 5. Promoción y Difusión del destino.

Esta actualización permitió redefinir 13 iniciativas de 16 iniciales y 29 proyectos a ejecutar al 2029.

Para iniciar cabe señalar que en la primera etapa de ejecución del Programa la estrategia se centró en 5 ámbitos, de los cuales se mantienen elementos centrales, pero se da una profundización de la estrategia para avanzar a un nivel de consolidación del programa. La estrategia inicial y sus ajustes para la segunda etapa se detallan a continuación:

- Cuadro N°1: Estrategia origina, versus la ajustada para segunda etapa.

Elemento de la estrategia inicial	Estrategia ajustada para la segunda etapa
1. La generación de actividades de interacción entre actores claves.	1. Se avanza con una estrategia para la consolidación y fortalecimiento que incluya a todos los actores de ecosistema de turismo de montaña.
2. Puesta en marcha de las iniciativas de la hoja de ruta.	2. La puesta en marcha de la hoja de ruta ya no es parte de la estrategia, sino el fortalecimiento de la gestión sustentable del destino, mediante el desarrollo de infraestructura habilitante, acceso democrático a la montaña y la puesta en valor del patrimonio, paisaje y cultura responsable de montaña.
3. Identificación y coordinación de oportunidades para el destino	3. Ya no se identificarán las oportunidades, sino que se avanzara en el aceleramiento de la innovación, tecnología y competitividad de las empresas, mediante el desarrollo, sofisticación y

	diversificación de productos turísticos, seguros, accesibles, de calidad y sostenibles.
4. Apalancamiento público y/o privado	4. Se continuará con el apalancamiento de recursos, trabajando además en la atracción de inversiones públicas y/o privadas.
5. Acciones comunicacionales y generación de eventos	5. No solo se trabajará comunicando y atrayendo eventos, sino participando en estos también, además de generar acciones de posicionamiento mediante difusión nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia.

De esta nueva estrategia se despenden los proyectos estructurantes que se mantendrán con continuidad para la segunda etapa, esto en relación con el impacto que han provocado en la comunidad, la oportunidad de escalamiento, el nivel de gestión y acuerdos logrados y recursos comprometidos. Estos proyectos son:

1. Implementación del “Plan Maestro de Infraestructura Pública Habitante y Sostenible”, diseñado en la primera etapa, lo que permitirá aumentar la cantidad de refugios, senderos, señalética, entre otros, habilitando así espacios para el desarrollo del turismo de montaña de forma segura.

2. Continuaremos con el programa de “Conciencia Turística y Cultura de Montaña” relevando su alcance para consolidar y poner en valor el “**Patrimonio, Paisaje y Cultura responsable de Montaña**”, mediante diversas actividades digitales, e línea y presenciales, aumentando el vínculo del programa con las comunidades anfitrionas.

3. “Plataforma de Información Turística” andesstgo.cl, la cual robusteceremos y actualizaran sus contenidos como el “**Catálogo de Oferta Turística de Montaña**”, ya que esta es la única plataforma que reúne toda la información y oferta de turismo de montaña de la región.

4. Se continuará con la “**Investigación Colaborativa en temas de turismo de montaña**” con Universidades públicas y privadas, nacionales e incluyendo a internacionales, para generar ceniciento científico y tecnológico.

5. Diseño de nuevas “**Experiencias Turísticas Integradas**”. En la primera etapa sólo se consideró la capacitación en esta temática durante un año, cuestión que se considera insuficiente para el mercado dinámico y exigente del turismo de montaña, cuestión por la cual se generará un programa y alianzas para fomentar de manera continua el emprendimiento, innovación y comercialización de estas nuevas experiencias.

6. “Academia de Turismo de Montaña”, actualizando y dando continuidad a su plan de formación, cuyo éxito a la fecha ha permitido llegar a cerca de 500 estudiantes, aumentando así el valor del capital humano. Gracias a los buenos resultados se ampliaron cupos a nivel nacional para destinos priorizados del “Plan Nacional de Impulso al Turismo de Montaña”.

7. Se continuará con el “**Sistema de Levantamiento de Información para la toma de decisiones**”, poniendo a disposición pública los resultados de los estudios de demanda y oferta turística del destino en el Observatorio Turístico Big Data de la RM, administrado por la Corporación Regional. Este estudio es el único que levanta

información de forma constante año a año, generando data que actualmente no existe en el territorio, esto con el objetivo de que las empresas y el territorio de montaña incorporen de la mano de expertos tecnología e innovación en la industria.

8. La planificación inicial considero un **“Plan de Cooperación Tecnológica”**, el cual se inicia en el último año del primer trienio. Se considera pertinente y necesario dar continuidad y generar acuerdos con al menos 2 centros tecnológicos de la Corfo relacionados a temáticas de Economía Circular y Cambio Climático.

9. Se da continuidad al **“Posicionamiento y Difusión del Destino de Montaña Andes Santiago”**, mediante la estrategia comunicacional y de medios, la consolidación de la Semana de la Montaña, la atracción y participación en eventos nacionales e internacionales, la creación y difusión de un calendario de eventos de turismo y deporte de montaña, y creación del programa de embajadores turísticos **“Andes Santiago”**

Los proyectos que inicialmente no estaban considerados en la hoja de ruta pero que se incorporaron en la planificación y tendrán continuidad para la segunda etapa son:

1. **Refugio Tupungato**, proyecto en el marco de **“Los 16 de Chile”** el cual busca tener un refugio en la base del cerro del cerro más alto de cada región, en nuestro caso el Volcán Tupungato, ubicado en la comuna de San José de Maipo. Este será el primer refugio de uso público, financiado principalmente con fondos públicos, el cual contará con un modelo de administración y programa de uso turístico, deportivo, y social.

2. **Ruta Patrimonial Camino del Cóndor**, proyecto que busca unir las comunas de San José de Maipo y Lo Barnechea (los dos destinos de montaña de la Región: Centros de Montaña y nieve, y Cajón del Maipo) mediante un camino de media montaña, habilitado con señalética turística, y equipamiento de seguridad que lo habilite para su uso turístico.

3. La **“Planificación y gestión para el desarrollo del destino”**, específicamente mediante la generación de acuerdos para la habilitación, administración y posterior dinamización del Parque Laguna Negra y Embalse de Yeso, la atracción de nuevas inversiones para el territorio y la elaboración de una Estrategia para la gestión sostenible del destino que permita contribuir a la adaptación al cambio climático.

4. **“Sostenibilidad y Economía Circular para las empresas de turismo de montaña”**, para lo cual se creará un catálogo de proveedores de soluciones sostenibles y un programa para la adopción de herramientas de eficiencia energéticas y economía circular del programa Transforma Turismo, trabajando así una coordinación multinivel y fertilización cruzada, con esto contribuiremos además a la adaptación de las empresas al cambio climático.

5. Trabajaremos la **“Innovación con foco en empresas turísticas de montaña”**, mediante el lanzamiento de nuevos Retos de Innovación con el apoyo de Corfo, cuyo foco sea la gestión sostenible del destino. Cabe señalar que en el año 3 del primer trienio se levantó una problemática respecto a la gestión hídrica de empresas de turismo de montaña, la cual se está abordando mediante un Reto de Innovación en etapa 2, lo que significa un avance significativo respecto al desarrollo de innovación tecnológica sostenible para empresas de turismo, y específicamente en el territorio rural de montaña donde se enfoca nuestro programa.

6. Fomentaremos y gestionaremos “**Certificaciones para guías de turismo y turismo de montaña**” tales como WAFA, WFR (primeros auxilios y rescate en zonas remotas), UIMLA y UIAGM (Certificación Guía de media Montaña y alta Montaña Internacional)

- *¿Cuáles elementos de la estrategia original y/o proyectos estructurantes no tiene sentido mantener para la 2da etapa del programa?*

Los proyectos que no tienen continuidad para la segunda etapa por cambios en los escenarios iniciales, falta de apoyo institucional y baja pertinencia son los siguientes:

1. “**Distinción en Sustentabilidad y Montaña**” no tendrá continuidad debido a la falta de disponibilidad de recursos públicos para cofinanciar la obtención de “Sellos S” de sustentabilidad turística que entrega SERNATUR. Por otra parte, esta iniciativa consideraba el diseño e implementación de un nuevo Sello de Turismo de Montaña, el cual estratégica y técnicamente no fue validado por la Subsecretaría de Turismo y Sernatur para iniciar con su diseño, esto con el fin de no competir con el Sello S que tiene prioridad.

2. “**Sigo Tecnología**”, ya que se buscarán otros instrumentos y medios para lograr trabajar la adopción tecnológica, mediante alianzas con el Transforma Turismo para la transferencia de su banco de herramientas tecnológicas, Sernatur, Centros Tecnológicos de Corfo, Centros de Desarrollo de Negocios y Universidades.

3.2. ESTRATEGIA SEGUNDA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

c. *Elementos claves Estrategia segunda etapa de implementación (máx. 2 páginas)*

Para la construcción de la estrategia considere al menos los siguientes elementos:

- *Defina la propuesta de valor del programa para la segunda etapa y cuáles serán los elementos diferenciadores.*

La nueva propuesta de valor del Programa para la segunda etapa se definió en 3 ámbitos que nos diferencian y caracterizaran, con miras a la consolidación del programa:

1. **Fortaleceremos y consolidaremos**, a nivel regional, el desarrollo del turismo de montaña de forma articulada con los diferentes actores públicos, privados, **incorporando como actores relevantes a la sociedad civil del territorio y su participación.**

2. Para esta segunda etapa ya no trabajaremos la reactivación post Pandemia COVID-19, aun cuando los efectos de esta no se han superado del todo, se hace necesario enfrentar la creciente llegada de visitantes (turistas y excursionistas) mediante el **fortalecimiento de una red de apoyo** con y para las empresas y actores del territorio, promoviendo el impulsando nuevos emprendimientos , **incorporando en esta segunda etapa la innovaciones en turismo de montaña**, generando nuevas capacidades, promoviendo además la habilitación de infraestructura en el destino, mediante nueva inversión.

3. Fomentaremos y propiciaremos la Democratización de la Montaña mediante proyectos detonantes que generen las condiciones que permitan disfrutar la montaña de forma segura tanto para visitantes como para la comunidad local.

Cabe señalar que el Programa ha definido el termino **Democratización de la Montaña** como el contar con condiciones de acceso a la montaña, información clara y publica, señalética y elementos que brinden condiciones al menos básicas de seguridad, así como infraestructura que habilite espacios para su uso responsable y una oferta de turismo de montaña que aporte a la economía local y que sea para todas y todos.

- *Identifique los socios públicos y privado claves y el rol que asumirán en esta segunda etapa para implementar la Hoja de Ruta.*

Para la implementación de la Hoja de Ruta actualizada del programa se continuará trabajando coordinada y articuladamente con la gobernanza, mediante sesiones del comité ejecutivo y comités gestores por cada uno de nuestros 5 Ejes Estratégicos. No obstante, se requiere de un trabajo particular y focalizado con ciertos actores que tienen un rol clave en la toma de decisiones para la ejecución de los proyectos definidos:

1. Corfo: Este organismo es estratégico para el Programa, por su rol técnico especializado en para desarrollo de toda la Hoja de Ruta. Sin perjuicio de lo anterior, se focalizarán esfuerzos en gestiones para el desarrollo de la Estrategia para el Desarrollo Sostenible del Destino, para incorporar tecnología e innovación en las empresas por medio por ejemplo del lanzamiento de nuevos Retos de Innovación, para generar acuerdos para un Programa de Cooperación Tecnológica con los Centros de Corfo, y para apoyar a las empresas de turismo de montaña afectadas por temas de contingencia sobre eventos naturales o humanas, entre otros.

2. Subsecretaría de Turismo: Con este organismo se continuará trabajando en temas estratégicos de planificación y gestión turística, propiciando e intencionado el desarrollo de políticas públicas, estándares, y protocolos que permitan el desarrollo del turismo de montaña de forma responsable y sostenible, así como temas de infraestructura turística habilitante. Durante este ultimo periodo ha surgido una nueva línea de trabajo respecto a la atracción de eventos internacionales como el “Congreso Mundial de Turismo y Nieve”, por lo que se continuara con las gestiones correspondientes para lograra concretar que este se realice en la Región metropolitana, destino Andes Santiago.

3. Sernatur Región Metropolitana: Con este organismo se trabajará en intervenciones directas en temas de oferta turística; diversificación y sofisticación; formalización y registro; marketing territorial y de destinos; capital humano; conciencia turística, mediante la puesta en valor del capital humano. A su vez se trabajará de forma coordinada en temas de planificación territorial en los procesos de declaratoria de las ZOIT (Zonas de Interés Turístico) y la implantación de sus planes de acción, ya que estos deben conversas para aunar esfuerzos en iniciativas comunes.

4. Ministerio de Bienes Nacionales (MBN): Este organismo administra un importante porcentaje del territorio de montaña a nivel nacional, y por tanto, de la Región Metropolitana, por lo que el trabajo mancomunado se hace fundamental para la puesta en valor de este. Se ha logrado un acercamiento importante con el MBN, lo

que permite continuar con gestiones para la habilitación de la “Ruta Patrimonial Camino del Cóndor” (1ra etapa San José de Maipo y 2da Lo Barnechea), Concesión de terreno para refugios como el “Refugio del Volcán Tupungato”, Ampliación del “Parque Nacional Los Glaciares” a un Reserva o Parque nacional Tupungato, difusión de la “Ruta Patrimonial Andes de Santiago” (Ex Río Olivares y Río Colorado), concesión Municipal para la “RENAMU Mirador de Cóndores” y otros emergentes.

5. Gobierno Regional de Santiago (GORE) / Corporación Regional de Desarrollo: La incorporación de este organismo al Comité Ejecutivo ha permitido facilitar y comprometer un apoyo a un nivel avanzado para la gestión del Programa. El GORE ha incorporado al turismo de montaña como uno de sus tres ejes estratégicos para el desarrollo turístico, con el fin de democratizar la montaña para la comunidad y sus visitantes. Con el apoyo del GORE, se ha logrado el compromiso para financiar diferentes proyectos de infraestructura habilitante, como es el caso del “Refugio Tupungato” y “Camino del Condor”, así como la implementación de un programa de fortalecimiento y certificación del capital humano de turismo para la región en 2024, el cual considera cupos importantes para el destino Andes Santiago.

6. Ministerio de Obras Públicas: Organismo que puede financiar proyectos de infraestructura habilitante para el territorio, los cuales benefician tanto a la comunidad como a los visitantes. Actualmente el programa participa en una mesa de trabajo para la elaboración de un Plan Maestro para la Comuna de San José de Maipo, en conjunto con el GORE, MOP y Municipio de San José de Maipo.

7. Universidades: Con el apoyo de estas instituciones se logrará avanzar en la investigación para el desarrollo científico y tecnológico para el destino en materias de gestión sostenible para el destino, adaptación al cambio climático, innovación en experiencias y productos turísticos, innovación tecnológica para seguridad en montaña, entre otros. La relación con Universidades.

8. Centros de Desarrollo de Negocios: Mediante el vínculo con estos Centros se atenderá a un número importante de emprendedores/as y empresas de turismo, para fomentar la formalización y escalamiento de los emprendimientos de montaña, el mejoramiento de sus competencias y herramientas de marketing y de comercialización y encadenamiento productivo. Las alianzas serán con el CDN de Las Condes y el CDN (satélite) de La Florida.

9. Transforma Turismo: Mediante un trabajo de fertilización cruzada y coordinación multinivel, se gestionará la priorización del destino Andes Santiago para las transferencias de herramientas de sostenibilidad y economía circular, así como el apoyo para priorizar temas de turismo de montaña en discusiones a nivel nacional, propiciando así, en conjunto con la Subsecretaría de Turismo, el desarrollo de políticas públicas que velen por un adecuado turismo de montaña, relevando el aporte de este tipo de actividades al turismo nacional.

10. Parques y Centros de Montaña: Estos centros generan un flujo de turistas significativos en temporada de invierno, motivando el desplazamiento de mercados internacionales, es por este motivo que se debe reforzar el vínculo y trabajar en una oferta complementaria que permita una mayor permanencia del visitante en el destino y un mayor gasto, mediante la diversificación de sus productos para otras épocas del año, rompiendo

así con la marcada estacionalidad de estos. Los Centros de Montaña también pueden jugar un papel importante para acercar su oferta a grupos prioritarios mediante programas de turismo accesible, social y educativo. Por otra parte, se tenderá a generar acciones que permitan desarrollar una oferta de turismo integrada entre Lo Barnechea y San José de Maipo.

11. Agencia para el Cambio Climático: Con este organismo se trabajará en la adaptación del destino frente al cambio climático, mediante un APL para un consorcio de empresas que logren implementar medidas de gestión sostenible en su producción. Actualmente ya existe un número de 15 empresas interesadas en esta iniciativa.

12. Gremios sectoriales: Se continuará trabajando con Andes central como parte del Comité Ejecutivo y Chile SERTUR como parte de la Gobernanza ampliada; con la Cámara de Turismo del Cajón del Maipo mediante su participación activa en la Gobernanza, realizando acciones que tributen a mejorar las condiciones de sus empresas. Un ejemplo de esto es el trabajo de apoyo al “Red Mercado Turismo de Bodas” el cual se encuentra en proceso de aprobación para la etapa de desarrollo con el apoyo de Corfo RM. A su vez se continuará trabajando con la asociación de Guías de Turismo del Cajón del Maipo, quienes han sido participantes de los cursos de la academia y del PFC de Corfo para certificación UIMLA, además de futuros estudiantes de los programas de formación y certificación.

Si bien en el destino no existe un mayor número de asociaciones vinculadas al turismo, se generarán vínculos con los Talajeros de Lo Barnechea y la Corporación de Adelanto de Farellones.

13. Organismos internacionales: como la OMT, el Clúster de Montagne de Francia, El Estado del Colorado en EEUU, el Gobierno de Antioquia, Colombia, con quienes se trabajarán temas de transferencia y cooperación tecnológica, atracción de inversiones, intercambio de buenas prácticas y participación y atracción de eventos internacionales.

- *Describe cómo la propuesta de valor definida se ajusta a los lineamientos estratégicos de Corfo y de los organismos sectoriales vinculados con el Programa.*

La propuesta de valor definida para la segunda etapa del Programa aborda el “Fortalecimiento y consolidación, a nivel regional, el desarrollo del turismo de montaña de forma articulada con los diferentes actores públicos”, así como el “Fortalecer una red de apoyo con y para las empresas y actores del territorio, impulsando nuevos emprendimientos e innovaciones en turismo de montaña, generando nuevas capacidades, promoviendo además la habilitación de infraestructura en el destino, mediante nueva inversión” y la “Democratización del acceso a la montaña mediante proyectos detonantes que permitan al visitante contar con acceso, información, señalética, seguridad, infraestructura y una oferta de turismo de montaña para todas y todos, con una difusión nacional e internacional”, a su vez, de forma transversal se trabajará en todas sus iniciativas la sustentabilidad, el desarrollo territorial, la equidad y perspectiva de género, y la democratización de la montaña.

Esta propuesta de valor se ajusta y vincula a los **objetivos estratégicos de Corfo** tales como: “Mejorar la capacidad productiva de las empresas, apoyando la adopción de conocimientos, prácticas y herramientas

tecnológicas, e impulsando el desarrollo de redes de colaboración para aumentar su productividad y contribuir al desarrollo equilibrado a nivel territorial” y “Promover la innovación empresarial, fortaleciendo sus procesos y capacidades, y apoyando su escalamiento, además de robustecer el ecosistema innovador que permita mejorar la productividad y/o competitividad del país”, como también se ajusta al objetivo de gestión asociado a: “Implementar la estrategia organizacional con foco en desarrollo regional, sustentabilidad y equidad de género”. A su vez, los **lineamientos de trabajo de Corfo son la sustentabilidad, la equidad de género y el desarrollo territorial**, cuestión que se considero en la nueva propuesta de estrategia del Programa para la segunda etapa, lo que nos permite estar perfectamente alineados.

La **Estrategia Nacional de Turismo 2030 (ENT 2030)**, tiene como pilares la Sustentabilidad Económica, Social y Ambiental; La Innovación y transformación digital; el Desarrollo Regional; y como pilar central la Experiencia del Turista, por tanto, nuestra propuesta de valor se alinea perfectamente con estos pilares.

Actualmente se está trabajando en la nueva “**Estrategia Regional de Desarrollo Metropolitana**” mediante un proceso participativo, del cual ya se desprende la relevancia del turismo en la región y en particular el turismo de montaña mediante un acceso democrático. Si perjuicio de lo anterior, la “**Estrategia Regional de Desarrollo vigente (2012-2021)**” tiene 5 lineamientos, de los cuales 4 se relacionan de forma más directa con nuestra propuesta de valor: “Santiago – Región integrada e inclusiva”, “Santiago – Región equitativa y de oportunidades”, “Santiago – Región limpia y sustentable” y “Santiago – Región innovadora y competitiva”.

- *Identifique los servicios y segmentos hacia los cuales se enfocará el programa, relevando el valor tanto público como privado.*

En la segunda etapa se prevé un abordaje estratégico y con mayor nivel de profundidad en las alianzas e intervenciones con los servicios y segmentos prioritarios para el Programa, esto en relación con las brechas, ejes estratégicos y nuevas iniciativas a desarrollar, estos segmentos son:

1. Prestadores de servicios turísticos:

Estos son las organizaciones y personas que desarrollan la oferta turística mediante la producción y comercialización de bienes o prestación de servicios de carácter turístico. Tienen un rol fundamental en el aporte al desarrollo de los servicios, la innovación de productos y experiencias y la gestión del empleo en el marco del turismo. Actualmente, según datos entregados por SERNATUR Región Metropolitana, el número de servicios turísticos registrados en las comunas de San José de Maipo y Lo Barnechea es de 355 (con la vigencia que determina la actualización de la patente comercial), con un porcentaje mayor en Alojamiento Turístico, Guías de Turismo, Restaurantes y similares y Turismo Aventura, respectivamente. Estos prestadores de servicios turísticos pueden estar asociados o no en gremios, por tanto, su representatividad en la Gobernanza será principalmente mediante gremios como los anteriormente señalados, Chile SERTUR, Cámara de Turismo del Cajón del Maipo, Asociación de Guías Locales, Corporación Ecuestre, Corporación de Adelanto de Farellones, Talajeros de Lo Barnechea, entre otros. No obstante, se tendrá una relación con emprendedores y empresas no asociadas mediante los Centros de Corfo, Los Centros de Desarrollo de Negocio y Los Municipios.

Cabe señalar que, para el segundo trienio, se generara un acercamiento con prestadores de servicios turísticos de otras comunas de la región que operan en el territorio.

2. Gremios de turismo:

Este está compuesto por asociaciones gremiales y corporaciones que representan a un grupo de empresarios con objetivos en común, para el caso del destino, su representatividad se basa en la localidad donde se ubican o son partes de gremios nacionales, estos tienen representación en el consejo directivo. Además, contamos con una red de participantes asociados en gremios de empresarios, funcionarios públicos, estudiantes, consultores y académicos quienes han sido partícipes de las diversas acciones del programa.

Sumaremos a esta red el gremio de mujeres en Turismo Chile (METCH), quienes además realizan una labor de interés para el programa y territorio desarrollando estudios, proyectos y actividades para incorporar de forma transversa en el turismo la perspectiva y equidad de género.

3. Visitantes:

Según la OMT, un visitante se clasifica como turista, si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.

La experiencia que vive el visitante es el punto culmine de todo el trabajo que una gestión de destino puede realizar, este es de suma importancia en la planificación, gestión y desarrollo de productos que se adapten a los nuevos mercados, tendencias y escenarios dinámicos a los que se enfrenta de forma constante el turismo, cuestión que no es ajena para el turismo de montaña. Es por esto por lo que las diferentes iniciativas de la Hoja de Ruta tendrán como foco central al visitante.

Si bien, al término de nuestra Hoja de Ruta se apunta a mercados turísticos de larga distancia, para este segundo trienio nos enfocaremos en los mercados de Brasil y Colombia.

La relación con el turista será mediante nuestras plataformas digitales de información y contacto, así como mediante el estudio de demanda que se realiza anualmente, el cual permite conocer el perfil del turista de montaña de la región.

4. Comunidades locales:

Son los grupos organizados funcionalmente en base a criterios territoriales, políticos y administrativos, que se identifican con la promoción de intereses compartidos. Estas comunidades son las que levantan intereses comunes relacionados a la gestión del turismo sustentable, informan sobre elementos relevantes relativos a la integridad patrimonial y cultural de los territorios, participan activamente en la promoción de instancias de interés para el turismo a nivel local, participan eventual y ocasionalmente del intercambio del sector turístico en calidad de prestadores o consumidores e influyen sobre la agenda política de los gobiernos locales a través de sus representantes.

Estas comunidades locales serán integradas mediante el programa de Puesta en valor del patrimonio, paisaje y cultura de montaña, con participación en las diversas actividades pensadas para este grupo, además de la creación de un reconocimiento de anfitriones de montaña. A su vez, se espera realizar proceso participativo de consulta, con ayuda de ellos municipios, para ver el grado de penetración del programa en los territorios.

Complementariamente podemos mencionar que se mantienen como segmentos clave los siguientes organismos:

- Direcciones regionales de Corfo y Sernatur.
- Ministerios y Subsecretarías como el de Bienes Nacionales y Subsecretaría de Turismo
- Red del Programa Transforma Turismo.
- Gobierno Metropolitano de Santiago / Corporación Regional.
- Municipios del Contrafuerte Cordillerano de la Región Metropolitana, Además de los que forman parte actualmente del programa (Comuna de San José de Maipo, Lo Barnechea, parte de las comunas de Las Condes, La Reina, Peñalolén y La Florida agrupadas en la Asociación de Parque Cordillera.
- Universidades con especialidades de turismo, y desarrollo científico vinculado directa e indirectamente a la montaña y su ecosistema.
- Centros Desarrollo Negocios (Sercotec) y sus beneficiarios/as.
- Gremios locales y regionales.
- ONG's relacionadas con el turismo sostenible.
- Destinos internacionales de Turismo de Montaña.

- *Diseñe los resultados esperados para la etapa de acuerdo con la propuesta de valor y segmentos*

Los principales resultados asociados a los segmentos y ejes estratégicos del Programa son:

1. Resultados esperados para el Eje 1 de Gestión Sostenible del Destino:

- 1.1. Se elaborará y pondrá en ejecución la primera estrategia para el desarrollo del turismo de montaña en la región, la cual contribuirá para trabajar estándares y normativas que favorezcan la gestión sustentable del destino y la adaptación al cambio climático, propiciando un trabajo mancomunado y la concentración de esfuerzos y recursos entre los diferentes actores relacionados.
- 2.2. Aumento de la infraestructura habilitante en el destino, gracias a la ejecución de los proyectos priorizados del Plan Maestro de Infraestructura Pública Habilitante de Montaña.
- 3.3. Nuevos acuerdos y convenios permitirán la articulación de la cadena de valor y mejorar las fallas de coordinación. Se espera gestionar al menos 10 nuevos acuerdos con universidades, centros tecnológicos, gestores de destino internacionales y privados entre otros.

2. Resultados esperados para el Eje 2 de Oferta turística De calidad, Diversificada y Sostenible:

- 2.1. 140 empresas participarán en iniciativas de acceso a mercados y financiamientos.
- 2.2. 30 empresas desarrollarán productos o experiencias innovadoras y tecnológicas.
- 2.3. 25 empresas incorporarán tecnología través de los Retos de Innovación.

3. Resultados esperados para el Eje 3 de Capital Humano del Destino:

- 3.1. 440 personas serán capacitadas en temáticas de turismo de montaña, contribuyendo con esto el bajo nivel de capacitación especializada.
- 3.2. 100 personas serán certificadas en primeros auxilios en zonas remotas o como guías de turismo de montaña, aumentando así el capital humano avanzado.

4. Resultados esperados para el Eje 4 de Digitalización y Tecnología:

4.1. Aumentaremos el acceso a información pública continuando con la publicación de los resultados del Estudio de Oferta y Demanda. Esta información estará disponible de forma gratuita y actualizada en el sitio web del Observatorio Turístico Big Data de la RM. Esta información permite tener mayor y mejor calidad de información para la toma de decisiones. Una publicación al año y el envío de los resultados del estudio de oferta a cada una de las empresas que participa de este.

4.2. Acuerdos de cooperación tecnológica con al menos 2 Centros Tecnológicos de Corfo, tales como el de Economía Circular y el futuro de cambio climático, lo que nos permita mejorar la adopción de innovación y tecnología.

5. Resultados esperados para el Eje 5 de Promoción y Difusión del Destino de Montaña Andes Santiago:

5.1. Consolidación de la Semana de la Montaña como principal evento de Montaña a nivel nacional y proyección internacional.

5.2. Atracción y participación en eventos nacionales e internacionales de montaña. Participación en 3 eventos nacionales y/o internacionales y la atracción de 1 evento internacional, contribuyendo a posicionar al destino en los mercados de Brasil y Colombia.

5.3. Aumento en un 30% de la participación en medios internacionales del Destino.

- *Describe la estrategia de posicionamiento*

La estrategia del Programa consiste en posicionar y consolidar el rol de Andes Santiago y su gobernanza como referente del ecosistema turístico nacional; así como también al destino Andes Santiago como la capital de turismo de montaña.

El enfoque estratégico de esta será:

1. Estratégico:

- Desarrollar contenidos estratégicos que releven el rol del programa y su gobernanza. Gestión de comunicados de prensa de acciones e iniciativas propias.
- Establecer vocería líder en temas de montaña en la Región Metropolitana. Columnas de opinión (1 cada 3 meses).
- Visibilizar a la gobernanza y su rol activo en la ejecución de las iniciativas del programa.
- Fortalecer la comunicación de las actividades e iniciativas implementadas por Andes Santiago considerando 4 ámbitos transversales la Sustentabilidad, el Desarrollo territorial, la Equidad y perspectiva de género y la Democratización de la montaña.

2. Promoción del Destino:

- Continuar con el desarrollo de contenidos de promoción sobre los atractivos de montaña en la Región Metropolitana, fortaleciendo la puesta en valor del patrimonio, paisaje y cultura de montaña.
- Fortalecer la interacción con el público final en nuestros canales de comunicación, a través de información dinámica, fresca y de relato atractivo que permita la viralización y vinculación constante con nuestras RRSS.
- Vinculación con la oferta.

Trabajo con Stakeholders:

Se trabajará con instituciones públicas y privadas; actores miembros de la Gobernanza del programa; público de nicho: amantes del estilo de vida de montaña, deportistas y otros; Empresas de turismo: empresas de alojamiento, tour operadores, gastronomía, guías de turismo, entre otros; que ofrezcan servicios dentro de los territorios que abarca el destino Andes Santiago, actores claves del territorio y público final: turistas nacionales e internacionales.

La línea editorial del Programa y Destino será:

Promocionar al destino; comunicar actividades e iniciativas propiciadas por el programa; difundir el turismo de aventura, naturaleza y deportes de montaña; fomentar la puesta en valor del patrimonio, paisaje y cultura de montaña; generar conciencia turística y medioambiental; posicionar a la Gobernanza; y abordar temas de contingencia vinculados a la montaña.

Los canales de comunicación serán:

A través de la actualización del sitio web del programa andesstgo.cl; Keywords; y se medirá a través de Google Analytics.

Respecto a Redes Sociales se continuará trabajando con Twitter (X) y LinkedIn con un enfoque de difusión de lo que hace el programa y su gobernanza. Facebook tiene un rol informativo y replicará lo de otras RRSS del programa. Instagram continuará apuntando al público final promocionando al destino.

También se utilizarán otros canales de difusión directo con nuestros socios estratégicos, y comunidad relacionada, tales como mailing, WhatsApp e infografía.

- *Identifique las iniciativas de hoja de ruta, macro actividades y recursos necesarios para la etapa.*

Para la segunda etapa de implementación, trienio del 2024 al 2026, se ha trabajado en la actualización de la Hoja de Ruta del Programa realizando un análisis de la versión inicial de esta, del estado del arte, de las nuevas tendencias del turismo de montaña, para luego realizar un proceso participativo con la gobernanza, que nos permitió actualizar nuestra hoja de ruta.

Se trabajó en la actualización y reagrupación de las brechas priorizadas, con el fin de abordarlas de mejor forma. Se mantuvieron los 5 ejes estratégicos realizando sólo un cambio en el término sustentable por sostenible, quedando nuestros ejes de la siguiente forma:

1. Gestión sostenible del destino, 2. Oferta turística de calidad, diversificada y sostenible, 3. Capital humano del destino, 4. Digitalización y Tecnología, y 5. Promoción y Difusión del destino.

Esta actualización nos permite redefinir 13 iniciativas de 16 iniciales y 29 proyectos a ejecutar al 2029.

• Imagen N°8: Hoja de Ruta Actualizada al año 9 del Programa

Brechas	Ejes	Año 4 (etapa 2)	Año 5 (etapa 2)	Año 6 (etapa 2)	Año 7	Año 8	Año 9
1. Baja coordinación público/privada	EJE N°1: Gestión Sostenible del Destino	Infraestructura y Equipamiento Sostenible					4
2. Bajo nivel de condiciones habilitantes		Planificación y Gestión para el Desarrollo del Destino					4
3. Insuficiente marco legal y normativo		Patrimonio, Paisaje y Cultura Responsable de Montaña					2
		Investigación Colaborativa en Temas de Turismo de Montaña					1
4. Falta diversificación de la oferta turística	EJE N°2: Oferta turística de calidad, diversificada y sostenible	Plataforma de Información Turística de Montaña					1
5. Falta de formalidad y seguridad		Experiencias Turística Integradas					3
		Sostenibilidad y Economía Circular para las Empresas de Montaña					2
		Innovación con foco en empresas turísticas de montaña					1
6. Bajo nivel de capacitación especializada en turismo de montaña	EJE N°3: Capital Humano del Destino	Formación en Turismo de Montaña (Academia)					1
		Certificaciones para Guías de Turismo y Montaña					2
7. Baja innovación e incorporación de tecnología	EJE N°4: Digitalización y tecnología	Información para la Toma de Decisiones					1
		Transformación Digital y Tecnológica					2
8. Bajo posicionamiento del destino	EJE N°5: Promoción y Difusión del destino	Posicionamiento y Difusión Destino de Montaña Andes Santiago					5

<

• Imagen N°9: Desglose de proyectos de la Hoja de Ruta por Eje Estratégico.

EJES	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
EJE EJE N°1: Gestión Sostenible del Destino	Infraestructura y equipamiento sostenible					
	INICIATIVA NUEVA					
	Formulación y evaluación socioeconómica de proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante					
	Implementación de proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante				PROYECTO	
	Refugio Tupungato					
	Ruta patrimonial Camino del Cóndor					
	Planificación y gestión para el desarrollo del destino					
	Habilitación parque Laguna Negra y Embalse El Yeso				Dinamización del Eco. turístico y productivo del Parque Laguna Negra y Embalse El Yeso	
	Atracción de inversiones para el desarrollo del turismo de montaña del destino					
	Estrategia para la gestión sustentable del destino/Diseño y ejecución					
Programa de fortalecimiento del patrimonio, paisaje y cultura de montaña para grupos de interés						
Reconocimiento de anfitriones/amigos de montaña						
Alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales						

EJES	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
EJE N°2: Oferta turística de calidad, diversificada y sostenible	Plataforma de información turística de montaña					
	Plataforma Andes Santiago con información turística del territorio					
	Experiencias Turísticas Integradas					
	Apoyo y fomento para nuevos emprendimientos de turismo de montaña					
	Innovación para nuevas experiencias turísticas de montaña					
	Fortalecimiento a la comercialización (Market Ready)					
	Sostenibilidad y economía circular para empresas de turismo de montaña					
	Catálogo de proveedores de soluciones sostenibles					
EJE N°3: Capital Humano del destino	Adopción de herramientas de eficiencia energética y economía circular					
	Innovación de foco en empresas turísticas de montaña					
	Restos de innovación para la gestión sostenible del destino					
EJES	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
EJE N°3: Capital Humano del destino	Formación en turismo de montaña (Academia de Turismo de Montaña)					
	Programa de formación especializado en turismo de montaña					
	Certificaciones para guías de turismo y montaña					
	Programa de capacitación y fortalecimiento del recurso humano en el ámbito turístico con certificaciones					
EJE N°4: Digitalización y tecnología	Certificaciones de guías de turismo y turismo de montaña WAFAWRF, UIMLA, UIACM					
	Información para la toma de decisiones					
	Sistema de levantamiento de información/ Estudio de demanda y oferta turística de montaña					
EJE N°4: Digitalización y tecnología	Transformación digital y tecnológica					
	Adopción digital y tecnológica para empresas de turismo y montaña					
	Plan de cooperación tecnológica					
EJES	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
EJE N°5: Promoción y Difusión del Destino	Posicionamiento y difusión del destino de montaña Andes Santiago					
	Semana de la Montaña					
	Atracción y participación en eventos nacionales e internacionales					
	Calendario de eventos de turismo y deporte de montaña					
	Plan de participación en medios nacionales e internacionales					
	Programa de embajadores turísticos "Andes Santiago"					

- Cuadro N°2: Actividades clave segunda etapa con recursos basales

N°	Año	ACTIVIDAD	Breve descripción del hito con recursos basales de Corfo	\$ AÑO 4	\$ AÑO 5	\$ AÑO 6	Monto Aporte Basal Corfo \$ TOTAL 3 AÑOS
1	4	Formulación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante (1 proyecto)	Consultoría en el 4to año para realizar un estudio para obtener la RS (Recomendación Favorable) de uno de los proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante y Sostenible para ser presentado ante el Sistema Nacional de Inversiones.	\$7.095.536	\$ -	\$ -	\$7.095.536
2	5 y 6	Atracción de inversiones para el desarrollo del turismo de montaña del destino.	Gestiones para la búsqueda de nuevas inversiones que se ejecuten en el territorio. El 5to y 6to año se realizarán giras para generar nuevas alianzas para atraer inversiones, para conocer experiencias in situ sobre programas de financiamiento para destinos de montaña y nuevas tendencias.		\$5.000.000	\$5.000.000	\$10.000.000
3	4	Estrategia para Gestión Sostenible del Destino.	Consultoría para diseñar y elaborar la Estrategia que entregue los lineamientos para una gestión sostenible del destino con foco en la adaptación de las empresas y el territorio al cambio climático.	\$14.000.000	\$ -	\$ -	\$14.000.000
4	4, 5 y 6	Programa de Fortalecimiento del Patrimonio, Paisaje y Cultura de Montaña para Grupos de Interés.	Consultoría para el diseño y desarrollo de un programa de actividades de carácter teórico - práctico, con material para charlas, actividades lúdicas y eventos que ponga en valor el patrimonio natural y cultural, así como el paisaje. Considera material para campañas en RRSS.	\$4.500.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$14.500.000
5	4, 5 y 6	Innovación para Nuevas Experiencias Turísticas de Montaña.	Consultoría para elaborar y ejecutar un programa con actividades para fomentar la innovación de nuevas experiencias de turismo de montaña de calidad, diversificadas y sostenibles, que incorporen la identidad local. Las actividades estarán dirigidas a un grupo de 10 empresas por año, donde mediante talleres de Desing Thinking u otros y asesorías personalizadas, las empresas diseñen nuevas experiencias y se elijan las mejores para un reconocimiento y asesoría para postular a financiamiento para su puesta en marcha. Considera el diseño de material, ejecución de talleres, asesorías, difusión, reconocimientos, y apoyo en una línea de financiamiento.	\$8.000.000	\$8.000.000	\$8.000.000	\$24.000.000

6	5	Fortalecimiento a la Comercialización (Market Ready).	Se realizará una alianza con el programa Transforma, la Subsecretaría de Turismo y Sernatur RM para utilizar la metodología Market Ready, pero se requiere elaborar el material específico para experiencias de turismo aventura y nieve, validar los contenidos que serán transferidos.	\$ -	\$5.000.000	\$ -	\$5.000.000
7	4, 5 y 6	Programa de formación especializado en turismo de montaña (Academia de Turismo de Montaña)	Consultoría que permitirá dar continuidad a la Academia de Turismo de Montaña. Considera la ejecución de dos cursos anuales el de Iniciación al Montañismo responsable y/o el de Técnicas de Guiado y Gestión de Riesgos, así como el diseño de un nuevo curso al año, el cual podría dictarse en reemplazo de uno de los antes mencionados.	\$8.000.000	\$8.000.000	\$8.000.000	\$24.000.000
8	4, 5 y 6	Sistema de Levantamiento de Información / Estudio de Demanda y Oferta Turística de Montaña.	Consultoría para dar continuidad al levantamiento de información del destino, en específico la aplicación de la encuesta del perfil de demanda y encuesta para caracterizar la oferta turística del destino. Entrega de reportes mensuales y publicación trimestral de datos en "Dataturismorm.cl". Adicionalmente se traducirá la encuesta de oferta al portugués e inglés para su aplicación.	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$15.000.000
9	6	Difusión de Resultados Retos de Innovación para la gestión sostenible del destino	Corresponde a levantar un reto de innovación para implementar soluciones tecnológicas para la sostenibilidad del destino turístico y sus empresas. En el 6to año se realizará una campaña de difusión de los resultados de los Retos. Considera contratación de consultores, pasajes, bencina y peajes. Arriendo de salones, arriendo de equipos y alimentación.	\$-	\$-	\$1.000.000	\$1.000.000
10	4,5 y 6	Evento de cierre anual y premiación Andes Santiago	Evento de cierre de año donde participa toda la gobernanza ampliada del programa y se dan a conocer los resultados anuales del programa. Se realiza premiación de las experiencias y profesionales destacados de la industria de montaña de la región. Se consideran gastos asociados a la producción de la actividad.	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$2.700.000
11	4,5 y 6	Atracción y Participación en Eventos Nacionales e Internacionales.	Corresponde a la participación del programa Andes Santiago en al menos 3 eventos nacionales o internacionales con el fin de difundir al destino, su oferta y posicionarlo en mercados como el Brasileño y Colombiano. A su vez, se espera atraer a un gran evento internacional de montaña para que se desarrolle en Chile, Destino Andes Santiago, para lo cual se realizarán gestiones conjuntas	\$900.000	\$900.000	\$900.000	\$2.700.000

			con la Subsecretaría de turismo, el GORE Metropolitano, FEDETUR y la OMT.				
12	4, 5 y 6	Difusión y Comunicaciones	Se contratará una agencia de comunicaciones que realice una actualización de la estrategia de comunicaciones y permita dar continuidad y mejorar el posicionamiento del programa. Esto considera: •Mantenión y mejoras en el diseño del sitio web de la gobernanza y del destino •Grilla de contenidos para posicionamiento en redes de Andes Santiago. •Gestión de publicaciones en prensa del programa. -Elaboración y desarrollo de material promocional para la difusión del Destino Andes Santiago	\$15.500.000	\$15.500.000	\$15.500.000	\$46.500.000
TOTAL POR AÑO				\$62.095.536	\$51.500.000	\$51.500.000	\$160.595.536

Fuente: Elaboración propia.

d. En base a la Estrategia de Implementación descrita anteriormente describa los objetivos específicos de la etapa 2

La propuesta debe considerar objetivos en tres ámbitos de acción: **hoja de ruta, gobernanza y redes, y posicionamiento**, para todos los cuales se deberá proponer resultados e indicadores.

Objetivo General: (debe ser el mismo de la Etapa 1)

• Cuadro N°3: Objetivos Estratégicos

N° OE	Ámbito	Descripción OE
1	Hoja de Ruta	Favorecer la gestión sustentable del destino y su democratización (acceso), mediante la diversificación y sofisticación de la oferta turística, el fortalecimiento del capital humano y la transformación digital y tecnológica del destino.
2	Gobernanza y redes	Fortalecer y consolidar al programa en su rol de coordinador y articulador de redes que buscan promover y poner el valor el destino de Andes Santiago, involucrando y articulando a la gobernanza con el fin de fomentar la colaboración y el desarrollo de proyectos conjuntos.
3	Posicionamiento	Posicionar, promover y consolidar al destino Andes Santiago como el principal destino de turismo de montaña, apuntando a diferentes públicos objetivos tanto a nivel nacional como internacional.

3.3. RESULTADOS E INDICADORES (AÑO 4, 5 y 6)

a. Detallar los resultados e indicadores asociados a avance de la hoja de ruta que corresponda, asociándolo al cierre de brechas que se espera lograr en el período:

OBJETIVO ESPECÍFICO	BRECHAS GENÉRICA	BRECHA DEL DIAGNÓSTICO RELACIONADA	DETALLE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS SEGUNDO CICLO HDR			INDICADOR DE ESFUERZO M\$	MEDIO DE VERIFICACIÓN
					Año 4	Año 5	Año 6		
OE 2	B1. Articulación de actores de la cadena de valor	Baja coordinación público/privada	Nº de convenios o cartas de compromisos para proyectos colaborativos	Σ Convenios o cartas de compromiso	3	4	4	\$0	Convenios, cartas de compromiso o acuerdos
OE 1	B2. Acceso a Mercados y financiamiento	Falta diversificación de la oferta turística	Nº de empresas/emprendimientos que participan en iniciativas/proyectos/ actividades	Σ empresas / emprendimientos	45	80	85	\$500 M	Reporte / Listado de empresas participantes
OE 2	B3. Infraestructura física habilitante	Bajo nivel de condiciones habilitantes	Nº de proyectos del Plan Maestro con RS	Σ de proyectos con RS	1	0	0	\$10 M	Informe RS
			Nº de proyectos del Plan Maestro Implementados	Σ de proyectos implementados	0	1	0		Resolución de Proyecto
OE 1	B4. Información pública	Baja innovación e incorporación en tecnología	Nº de reportes con estudios de oferta y demanda	Σ de Reportes	1	1	1	\$6 M	Informe
OE 2	B5. Estándares y normativas	Insuficiente marco legal y normativo	Nº de nuevos estándares y normativas para el turismo de montaña	Σ de estándares o normativas	0	1	1	\$15 M	Informe Estándares /normativas

OE 1	B6. Capital humano calificado	Bajo nivel de capacitación especializada en turismo de montaña	N° de personas capacitadas en turismo de montaña o con certificaciones	Σ de personas capacitadas en turismo de montaña o con certificaciones	100	100	140	\$250 M	Informe / listado
	B7. Infraestructura y equipamiento tecnológico	Baja innovación e incorporación de tecnología	N° de empresas que aumentan su desempeño tecnológico	Σ de empresas que aumentan su desempeño tecnológico	10	15	0	\$300 M	Informe / listado
OE 1	B8. Conocimiento científico y tecnológico (I+D+I+SE)	Bajo nivel de condiciones habilitantes	N° de investigaciones que transfieren conocimiento en el territorio	Σ de investigaciones	1	1	1	\$15 M	Informe

b. Detallar los resultados e indicadores asociados a avance en gobernanza y generación y/o fortalecimiento de redes, identificando brechas de fallas de coordinación priorizadas por el programa.

BRECHAS GENÉRICA	BRECHA DEL DIAGNÓSTICO RELACIONADA	OBJETIVO ESPECÍFICO ASOCIADO	DETALLE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS SEGUNDO CICLO HDR			INDICADOR DE ESFUERZO M\$	MEDIO DE VERIFICACIÓN
					Año 4	Año 5	Año 6		
B9. Fallas de coordinación*	Baja coordinación público/privada	OE 2	N° de comités ejecutivos desarrollados	Σ de comités ejecutivos desarrollados	12	12	12	\$105 M	Acta de sesiones realizadas
	Baja coordinación público/privada	OE 2	Incorporación de nuevos actores a la gobernanza	N° de nuevos actores a la gobernanza	5	5	5	N/A	Cartas de Adhesión

*Asociatividad y coordinación del sector, Consolidación de la gobernanza y compromisos HDR Correcta ejecución del presupuesto y plan de acción del programa

c. Detallar los resultados e indicadores asociados a avance en difusión y visibilización (posicionamiento) del programa.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DETALLE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	METAS SEGUNDO CICLO HDR			INDICADOR DE ESFUERZO M\$	MEDIO DE VERIFICACIÓN
			Año 4	Año 5	Año 6		
OE 3	Aumento en la valoración de la imagen del programa	Resultados encuesta gobernanza y actores del turismo de montaña (escala de valoración 1 a 5)	3	4	5	N/A	Informe de Resultados de Encuesta
OE 3	Porcentaje de aumento de participación en medios nacionales e internacionales	% de aumento de publicaciones en medios nacionales e internacionales	10%	10%	10%	N/A	Publicaciones / links
OE 3	N° de eventos nacionales / internacionales en los que se participa	N° de eventos en los que se participa	1	2	1	\$15 M	Informe / reporte de participación

3.4. PLAN DE TRABAJO IMPLEMENTACION

- a. Detallar las principales actividades proyectados en el periodo, incluyendo plazos estimados y objetivo al que se asocia. Señale los principales hitos de cumplimiento asociados a cada actividad, los cuales ayudarán al seguimiento e implementación de las iniciativas de la hoja de ruta.

Nº	ACTIVIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN E HITOS	Nº OBJETIVO ESPECÍFICO ASOCIADO	Nº MES DE INICIO Y TÉRMINO
1	Formalización de la contratación de RRHH	1.1 Formalización de la contratación del equipo de trabajo para la etapa 2 de implementación.	2	34 - 36
2	Coordinación de gobernanza y actores clave	2.1 Coordinación de la gobernanza. 1 sesión de comité ejecutivo por mes para hacer seguimiento a la Implementación de hoja de ruta al año (3 sesiones presenciales y 6 sesiones línea al año); y 3 sesiones de Consejo Directivo (2 presenciales 1 en línea al año). 2.2 Articulación de comités gestores. Realizar los diferentes comités gestores, al menos 3 por cada uno de los 5 ejes estratégicos. La periodicidad de las sesiones será según los requerimientos de cada uno de los proyectos y actividades. 2.3 Comisiones Estratégicas Especiales. Se propiciará realizar estas comisiones entre integrantes de la Gobernanza y actores que “toman las decisiones” en ámbitos estratégicos de proyectos de infraestructura, mitigación de efectos de la emergencia climática, políticas públicas y relaciones internacionales.	2	48 - 72
3	Formulación y Evaluación Técnica de Proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante.	Se contratará a una consultoría en el 4to año para realizar un estudio técnico de uno de los proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante y Sostenible para búsqueda de financiamiento.	1	37 - 48
4	Implementación de Proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Pública Habilitante y Sostenible.	El programa impulsará, con las instituciones pertinentes, el financiamiento de los proyectos priorizados del Plan, y gestionará la implementación de proyectos del Plan Maestro de Infraestructura para el destino Andes Santiago.	1	60 - 72
5	Refugio Tupungato	Participar y facilitar gestiones para la construcción, habilitación, modelo de administración y un programa para el uso turístico, deportivo, educacional y medioambiental del Refugio Tupungato, en el marco del proyecto "los 16 de Chile". Para el 4to año se espera la inauguración del refugio, contar con el modelo de administración y el inicio de las actividades del programa de uso, este último tendrá continuidad para el 5to año.	1	48 - 60

6	Ruta Patrimonial Camino del Cóndor	Apoyar en el desarrollo del modelo de administración y el plan de actividades para la Ruta Patrimonial "Camino del Cóndor". Para el 4to año se espera la inauguración de la primera etapa de la ruta que es la mitad del camino, la que pertenece a Bienes Nacionales (San José de Maipo). Durante este año se trabajará en el plan de actividades, el modelo de concesión y financiamiento para la segunda etapa, la que corresponde a terrenos privados en Lo Barnechea.	1	48 - 72
7	Habilitación Parque Laguna Negra y Embalse el Yeso	Se realizará acompañamiento técnico y seguimiento para la habilitación del Parque Laguna Negra y Embalse El Yeso, mediante el apoyo para establecer acuerdos y convenios, modelos de vinculación con la comunidad y prestadores de servicios turísticos, con el fin de generar una oferta de servicios segura, diversa y atractiva para los mercados turísticos objetivos. Se participará en mesas técnicas durante los tres años.	1	48 - 72
8	Atracción de inversiones para el desarrollo del turismo de montaña del destino.	Se realizarán gestiones para la búsqueda de nuevas inversiones que se ejecuten en el territorio para un desarrollo sustentable del destino, esto mediante vínculos estratégicos a nivel nacional e internacional durante el 4to año. El 5to y 6to año se realizarán giras para conocer modelos de financiamiento internacional y mostrar al destino como una opción de inversión, propiciando el establecimiento de alianzas y acuerdos.	1	48 - 72
9	Estrategia para Gestión Sostenible del Destino.	Consultoría para diseñar y elaborar la Estrategia que entregue los lineamientos para una gestión sostenible del destino con foco en la adaptación de las empresas y el territorio al cambio climático. Esta se trabajará durante el 4to año. Durante el 5to y 6to año el programa gestionará y liderará el establecimiento de acuerdos para la implementación de esta, con el fin de trabajar estándares, protocolos y lo que la estrategia defina para una gestión sostenible del destino.	2	48 - 72
10	Programa de Fortalecimiento del Patrimonio, Paisaje y Cultura de Montaña para Grupos de Interés.	Consultoría para el desarrollo de un programa de actividades de carácter teórico - práctico, charlas, actividades lúdicas y eventos que ponga en valor el patrimonio natural y cultural, así como el paisaje, considerando las características propias de un territorio de montaña, que permita el acercamiento con las y los habitantes de la ciudad de la región y sus visitantes, incentivando a realizar actividades de montaña seguras y responsables, de acceso democrático para todas las personas. Esta consultoría se ejecutará el 4to año y considerar el desarrollo del material, metodologías e intervenciones en el territorio. Durante el 5to y 6to año el equipo del Programa será quien ejecute las actividades diseñadas. Al cabo del 6to año se espera una participación de al menos 250 personas en las diferentes actividades realizadas.	1	48 - 72

11	Reconocimiento de anfitriones/amigos de la montaña.	El Programa trabajará durante el 4to año en un reconocimiento que entregará un distintivo como anfitrión/ amigo de la montaña, estableciendo las condiciones y requisitos que deberán cumplir quienes opten a él. La entrega del distintivo estará sujeta al cumplimiento de los requisitos definidos. El diseño del distintivo se trabajará en colaboración con una universidad y la agencia de comunicaciones del programa. Se entregarán 150 distintivo a personas o empresas del destino, 50 cada año.	1	48 - 72
12	Alianzas estratégicas con Universidades Nacionales e Internacionales.	Corresponde a la generación de alianzas estratégicas con entidades académicas nacionales y/o internacionales para el diseño, financiamiento e implementación de investigaciones focalizadas en: Acceso a la montaña; gestión Sostenible del destino; capacidad de carga; Sostenibilidad turística; adaptación frente a la emergencia climática; conciencia turística, la cultura y las actividades de montaña; valorización de gasto y aporte económico; Innovación en el desarrollo de experiencias turísticas de montaña. Se establecerán acuerdos para 3 investigaciones, una cada.	1	48 - 72
13	Plataforma Andes Santiago con Información Turística del Territorio.	Corresponde al desarrollo y actualización de la plataforma Andes Santiago, la cual debe contener información referente a la oferta turística del territorio mediante un catálogo turístico de montaña, relatos turísticos, además de información de interés tales como: atractivos turísticos, eventos, transporte- e infraestructura de apoyo, información de seguridad, todo lo anterior para el visitante, pero además, contener información especializada para otros públicos como estudiantes, académicos, investigadores: estudios e investigaciones dispuesta en un repositorio en la plataforma, mapas, entre otros. La actualización y optimización se hará una vez al año con el apoyo de la agencia de comunicaciones y se espera tener 6 mil, 7 mil y 8 mil visitas al año.	1	48 - 72
14	Apoyo y Fomento para Nuevos Emprendimientos de Turismo de Montaña.	Corresponde al vínculo y articulación con entidades que apoyen el emprendimiento y formalización de empresas de turismo de montaña, apoyando e impulsando a las empresas para que participen en proyectos colaborativas y/o en red, para insertarse en la cadena de valor del turismo. Se realizarán asesorías, mentorías, capacitaciones, participación en proyectos, entre otros con el apoyo de Centros de Negocio como el de Las Condes, La Florida y Entidades de educación superior. Se espera atender a 20, 25 y 30 emprendimientos cada año.	1	48 - 72

15	Innovación para Nuevas Experiencias Turísticas de Montaña.	Consultoría para elaborar un programa con actividades y líneas de proyectos para fomentar la innovación de nuevas experiencias de turismo de montaña de calidad, diversificados y sostenibles, que incorporen la identidad local, su patrimonio natural y cultural, así como su paisaje, como eje transversal. Debe considerar el uso de tecnologías en las experiencias turísticas, en la medida que esto le agregue valor. El programa de innovación debe considerar talleres prácticos de innovación y diseño de experiencias, creación de guiones turísticos con base en el guion creado por el Programa, un concurso que reconozca la experiencia turística más innovadora y el apoyo en la postulación a fondos para concretar la innovación. La Consultoría debe atender a 10 empresas cada año.	1	48 - 72
16	Fortalecimiento a la Comercialización (Market Ready).	Se trabajará en fortalecer la comercialización y posicionamiento de experiencias de turismo de montaña con el fin de diferenciar su oferta y aumentar su competitividad. Se realizará una alianza con el programa Transforma, la Subsecretaría de Turismo y Sernatur RM para elaborar y validar los contenidos que serán transferidos mediante la plataforma Market Ready siguiendo la metodología de experiencias turísticas para turismo indígena y enoturismo. El 4to año se gestionará y se preparará el contenido y material y el 5to y 6to año se transferirá a 10 y 15 empresas respectivamente.	1	60 - 72
17	Catálogo de proveedores de Soluciones Sostenibles.	Consiste en elaborar una base de al menos 20 proveedores que oferten soluciones sostenibles a los requerimientos de empresas de turismo de montaña, con el fin de aportar a la sostenibilidad, competitividad y rentabilidad de estas y el territorio. Durante el 4to año el equipo elaborará el Catálogo para ponerlo a disposición en el sitio web de Andes Santiago, distribuyéndose además de forma directa a las empresas vinculadas al programa en un encuentro de proveedores de soluciones sostenibles de montaña.	1	48 - 59
18	Adopción de Herramientas de Eficiencia Energética y Economía Circular.	El programa Transforma Turismo cuenta con una serie de herramientas de Eficiencia Energética y Economía Circular que proyecta transferir en los próximos tres años, por tanto, se realizarán gestiones para que el destino Andes Santiago sea priorizado para la transferencia de dichas herramientas generando así una fertilización cruzada mediante la coordinación multinivel. Se espera atender a 10 y 15 empresas en el 5to y 6to año.	1	60 - 72

19	Retos de Innovación para la gestión sostenible del destino/ Difusión	Corresponde a levantar un reto de innovación para implementar soluciones que contribuyan a la reducción de brechas tecnológicas para la sostenibilidad del destino turístico y sus empresas. Se debe levantar la información y validar la problemática con las empresas del territorio, para luego apalancar fondos CORFO para lanzar el reto. Se espera que participen 10 empresas de turismo de montaña en el 4to año y 15 en el 5to año. En el 6to año se realizará una campaña de difusión de los resultados de los Retos.	1	48 - 72
20	Programa de formación especializado en turismo de montaña (Academia de Turismo de Montaña)	Consultoría que permitirá dar continuidad a la Academia de Turismo de Montaña, mediante la actualización del plan de formación elaborado en la primera etapa del programa, y el impartir los cursos programados y actualizados. La Academia, capacitación a agentes turísticos y comunidad inserta y aledaña, transfiriendo conocimientos, herramientas y técnicas específicas que les permiten brindar experiencias seguras y de calidad. Si bien el foco de la Academia es la Región Metropolitana, se abrirán nuevos cupos para los destinos de montaña a nivel nacional, permitiendo así tener un impacto, local, regional y nacional. Los cursos del plan de formación se impartirán en la plataforma denominada "Academia de Turismo de Montaña", bajo una modalidad de clases en línea, sincrónicas y asincrónicas y actividades presenciales. Se realizarán 2 cursos al año, con a lo menos 50 estudiantes por curso.	1	48 - 72
21	Certificaciones de guías de turismo y turismo de montaña Wafa, WRF, UIMLA, UIAGM.	Corresponde al diseño e implementación de un plan de certificaciones que tribute a reducir las brechas de capital humano certificado de guías de turismo, de turismo aventura y de montaña en el destino. Durante el 4to año el equipo buscará alianzas para financiar becas totales o parciales para 40 personas. Las certificaciones se ejecutarán en el 6to año.	1	72 - 83
22	Programa de Capacitación y Fortalecimiento Recurso Humano en el ámbito Turístico con Certificaciones.	Corresponde al trabajo vinculado con la Corporación Regional de Desarrollo y el GORE Metropolitano de Santiago, quienes desarrollan un programa de diplomado para quienes se desempeñan en actividades relacionadas con el turismo, empleados o desempleados, formales o informales, con el fin de reducir las brechas de capital humano en turismo en la región. El capital humano de turismo en el destino está considerado en este proyecto, lo que permitirá la formación complementaria y entrega de certificaciones en primeros auxilios y de guías de montaña para 200 personas. Este proyecto será ejecutado el 4to año de la etapa 2.	1	48 - 72

23	Sistema de Levantamiento de Información / Estudio de Demanda y Oferta Turística de Montaña.	Consultoría para la continuidad del Sistema de Levantamiento y procesamiento de datos de oferta y demanda del destino. En específico corresponde a la aplicación de la encuesta del perfil de demanda y encuesta de caracterización de la oferta turística del destino, lo que genera insumos para una mejor gestión y conocimiento del turismo de Montaña en la Región Metropolitana. Para esta etapa se espera generar optimizaciones en términos tecnológicos para la publicación de los datos y continuar con la alianza con la Corporación Regional para poner a disposición los resultados de forma pública, gratuita y accesible en el Observatorio Turístico “Dataturismorm.cl”. Se generará infografía para el mejor entendimiento y se entregaran reportes personalizados a las empresas socias que participan del estudio (de su estado respecto al total). Los resultados se publicarán anualmente, pero se tendera a buscar una solución tecnológica que permita visualizar los resultados poste fechas importantes como, vacaciones de verano e invierno, fines de señala largos y fiestas patrias.	1	48 - 72
24	Adopción Digital y Tecnológica para Empresas de Turismo de Montaña.	Corresponde a la búsqueda de financiamiento para desarrollar un proyecto que permita facilitar la adopción de tecnologías y elementos digitales que aporten a la competitividad a las empresas de turismo de montaña. Además, se trabajará en alianza con SERNATUR para la transferencia de las herramientas digitales del conecta turismo. Se estima trabajar en la transferencia de estas herramientas con 5, 10 y 15 empresas cada año.	1	48 - 72
25	Plan de Cooperación Tecnológica.	Corresponde al vínculo, gestión y acuerdos con al menos 2 centros tecnológicos de CORFO, para diseñar e implementar un plan para la cooperación que permita la asistencia técnica para la incorporación de tecnología en materias de comercialización, eficiencia en costos, eficiencia energética, impacto ambiental y cambio climático, entre otros.	1	48 - 72
26	Semana de la Montaña	Corresponde al apoyo en la gestión mediante la búsqueda de financiamiento público y/o privado para la realización de la 5ta, 6ta y 7ma semana internacional del turismo de montaña, con el fin de darle continuidad y consolidarla como el principal evento de turismo de montaña a nivel nacional. El objetivo del evento es acercar a la montaña a la comunidad y turistas, así como generar espacio para la internación de experiencias y conocimiento de nuevas tendencias para las empresas de turismo, networking y difusión de la oferta especializada en montaña del destino.	1, 3	48 - 72

27	Atracción y Participación en Eventos Nacionales e Internacionales.	Corresponde a la participación del programa Andes Santiago en al menos 3 eventos nacionales o internacionales con el fin de difundir al destino, su oferta y posicionarlo en mercados como el Brasileiro y Colombiano. A su vez, se espera atraer a un gran evento internacional de montaña para que se desarrolle en Chile, Destino Andes Santiago, para lo cual se realizarán gestiones conjuntas con la Subsecretaría de turismo, el GORE Metropolitano, FEDETUR y la OMT.	3	48 - 72
28	Calendario de Eventos de Turismo y Deporte de Montaña.	Corresponde a la búsqueda y contacto con diferentes desarrolladores y gestores de eventos turísticos y deportivos en el destino, para elaborar un calendario anual que consolide todos los eventos relacionados del territorio. Se realizará un calendario anual y la publicación mensual de los eventos que corresponda.	3	48 - 72
29	Plan de participación en medios nacionales e internacionales.	Plan que asegure la participación del programa y/o sus actividades en medios nacionales e internacionales como apoyo a la difusión y posicionamiento.	3	48 - 72
30	Evento de cierre anual y premiación Andes Santiago	Evento de cierre de año donde participa toda la gobernanza ampliada del programa y se dan a conocer los resultados anuales del programa. Se realiza premiación de las experiencias y profesionales destacados de la industria de montaña de la región. Se consideran gastos asociados a la producción de la actividad.	2	48-72

b. Carta Gantt implementación (Marcar con X los trimestres en que estima se desarrollará la actividad; incorpore el cumplimiento de los hitos)

N°	ACTIVIDAD	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10	T 11	T 12
1	Formalización de la contratación de RRHH	x											
2	Coordinación de gobernanza y actores clave	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	Formulación y Evaluación Técnica de Proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante.		x	x									
4	Implementación de Proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Pública Habilitante y Sostenible.				x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Refugio Tupungato												
6	Ruta Patrimonial Camino del Cóndor	x	x	x	x	x	x	x	x				
7	Habilitación Parque Laguna Negra y Embalse el Yeso	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	Atracción de inversiones para el desarrollo del turismo de montaña del destino.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9	Estrategia para Gestión Sostenible del Destino.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	Programa de Fortalecimiento del Patrimonio, Paisaje y Cultura de Montaña para Grupos de Interés.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	Reconocimiento de anfitriones/amigos de la montaña.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

12	Alianzas estratégicas con Universidades Nacionales e Internacionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	Plataforma Andes Santiago con Información Turística del Territorio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14	Apoyo y Fomento para Nuevos Emprendimientos de Turismo de Montaña.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15	Innovación para Nuevas Experiencias Turísticas de Montaña.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16	Fortalecimiento a la Comercialización (Market Ready).					x	x	x	x	x	x	x	x
17	Catálogo de proveedores de Soluciones Sostenibles.	x	x	x	x								
18	Adopción de Herramientas de Eficiencia Energética y Economía Circular.					x	x	x	x	x	x	x	x
19	Retos de Innovación para la gestión sostenible del destino.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
20	Programa de formación especializado en turismo de montaña (Academia de Turismo de Montaña)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
21	Certificaciones de guías de turismo y turismo de montaña WAFA, WRF, UIMLA, UIAGM.									x	x	x	x
22	Programa de Capacitación y Fortalecimiento Recurso Humano en el ámbito Turístico con Certificaciones.	x	x	x	x								
23	Sistema de Levantamiento de Información / Estudio de Demanda y Oferta Turística de Montaña.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
24	Adopción Digital y Tecnológica para Empresas de Turismo de Montaña.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
25	Plan de Cooperación Tecnológica.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
26	Semana de la Montaña	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
27	Atracción y Participación en Eventos Nacionales e Internacionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
28	Calendario de Eventos de Turismo y Deporte de Montaña.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
29	Plan de participación en medios nacionales e internacionales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
30	Evento de cierre anual y premiación Andes Santiago				x				x				x

Nota: Identificar los hitos relevantes del Implementación en una línea de tiempo trimestral

c. Estrategia de institucionalidad y modelo de continuidad del programa

Describe Modelo y Estrategia de Continuidad. Detalle la estrategia para la sostenibilidad del programa en términos institucionales y de apalancamiento de recursos para la operación y recursos humanos, especificando aliados estratégicos, plazos, etc. Señale si ya cuenta con avances en la materia a partir de acciones desarrolladas en la etapa previa del programa.

En la segunda etapa de implementación, el programa explorará diferentes modelos de continuidad en base a la experiencia de otros programas transforma, a la gestión de destinos internacionales, y tomará como referente los resultados del estudio para generar un modelo de sustentabilidad que Corfo ejecutará en los próximos meses.

Algunas propuestas a explorar:

- Generación de un modelo de financiamiento a través de la Academia de Turismo de Montaña, la que podría financiar a futuro parte del presupuesto basal del programa.
- Administración y gestión de futuras unidades como parques naturales, refugios, entre otros, bajo un modelo o plan de negocios escalable y con participación pública y privada.

En cuanto a la institucionalidad el programa ya ha iniciado acciones que busca encontrar el modelo que más se adecua a las necesidades de este, que podría ser una ONG, Fundación u otra, cuestión que debe ser analizada en profundidad y validada ampliamente por su gobernanza.

Los avances que se realicen en esta etapa pueden acelerar el proceso de sustentabilidad del Programa, considerando que esto se debe definir en la tercera etapa.

d. Estrategia de fortalecimiento gobernanza y gestión de redes

- *Detalle la estrategia para la incorporación de actores, en sintonía con la estrategia para la etapa.*

Para la implementación de la Hoja de Ruta, continuaremos trabajando de forma coordinada y articulada con nuestra gobernanza mediante sesiones periódicas del Comité Ejecutivo para la toma de decisiones, a su vez, robusteciendo el trabajo de los comités gestores los cuales se conforman por cada uno de los 5 Ejes Estratégicos del Programa.

En la primera etapa el número de actores de la Gobernanza alcanzo los 35 integrantes, 12 en el comité ejecutivo y 23 en el consejo directivo. Para esta segunda etapa se incorporarán a 15 nuevos actores estratégicos a nuestra gobernanza, tanto del mundo privado, como del público, la academia, la sociedad civil, y actores internacionales que permitan la cooperación tecnológica, la atracción de proyectos de inversión y el intercambio de experiencias o buenas prácticas.

Estos nuevos actores para incorporar fueron propuesto y validados por la Gobernanza en sesiones del comité ejecutivo y a continuación se enumeran:

CONAF, Parque Yerba Loca, UNIREM, Patrullas de Esquí de Chile, Santuario del Plomo, Centro de Esquí Lagunillas, La Parva, Outlife, Talajeros Barnechea, Universidad de Chile, ONG Regenera, Chilesquia, Corporación de Adelanto de farellones, Cluster Montange y el Estado de Colorado.

La Gobernanza del Programa tendrá una participación relevante en los procesos de planificación territorial, tales como la ZOIT de San José de Maipo; el Plan de ordenamiento territorial del predio fiscal Fundo Río Colorado; el Plan de Manejo del predio fiscal Río Colorado y Río Olivares; PLADETUR de Lo Barnechea, ZOIT de Lo Barnechea y Plan de Manejo de San José de Maipo.

Además, se propiciará la creación de comisiones especiales entre integrantes de la Gobernanza y actores que toman las decisiones para abordar proyectos e iniciativas críticas relacionadas con el financiamiento de proyectos de infraestructura, la mitigación de efectos de la emergencia climática, el desarrollo de políticas públicas para el turismo de montaña y el fortalecimiento de las relaciones internacionales.

- *Propuesta de ajustes y/o fortalecimiento de actores en sus 3 niveles (Comité directivo, ejecutivo, comités gestores).*

El Programa Andes Santiago cuenta con una Guía de Gobernanza cuyo objetivo es plantear el marco de acción de la Gobernanza para facilitar un funcionamiento armónico del programa definiendo los principales procesos que apoyen la eficiencia en la toma de decisiones y acuerdos, así como también plasmar los roles y funciones de los actores que la componen, con el fin de facilitar la continuidad, implementación y construcción de un programa basado en acuerdos bien definidos.

Para la segunda etapa se trabajará en la actualización de esta Guía, mediante un proceso participativo con la misma Gobernanza, lo que permita ajustar y optimizar los procesos y redefinir roles en caso de que corresponda.

Uno de los aspectos relevantes de la actual guía y que se pretende mantener, es que todos los actores de la Gobernanza son parte del Comité Ejecutivo o del Consejo Directivo, y que cada uno de ellos participa en al menos un Comité Gestor (existen 5 comités gestores, uno por eje estratégico). Esto denota que las instituciones que ya pertenecen a nuestra Gobernanza y las nuevas que se considera integrar, deben tener pertinencia técnica y/o estratégica para ser parte de algún Comité Gestor, donde se abordan temas específicos de la temática del eje al cual pertenece, asociado a proyectos concretos. Con esto se busca una participación activa y productiva de toda la gobernanza en el cumplimiento de la Hoja de Ruta.

Se propondrá realizar al final de cada etapa, la elección o reelección de la figura de presidente/a del Programa, proceso democrático que permite una alternancia. Se considerará una nueva figura de Vicepresidente para fortalecer el liderazgo del Programa, considerando el crecimiento de la Gobernanza.

Se **fortalecerá la equidad de género** en la representatividad de titulares y suplentes en el Comité Ejecutivo y Consejo Directivo, fomentando además un liderazgo con equidad de género en los Comités Gestores.

Se propiciará la **participación de la Gobernanza en los procesos de planificación territorial** actuales y proyectados en las comunas de San José de Maipo y Lo Barnechea, tales como Planes maestros, ZOIT y PLADETUR.

Para la segunda etapa se proponen los siguientes ajustes para el fortalecimiento de los actores en sus 3 niveles:

Consejo Directivo: Se propone un trabajo de fortalecimiento con los/as integrantes de este consejo, generando acciones de **revalidación de su compromiso, instancias bilaterales de acercamiento y generación de confianza, incentivando el aporte técnico en los temas de interés mutuo**, empoderando a los representantes y sus instituciones a empoderarse del programa y sus objetivos.

Se propone incorporar a 15 nuevos actores a este consejo, y su consecuente ingreso a un comité gestor según su experiencia técnica, interés o representatividad. Esta incorporación será de forma gradual, 5 cada año, y esto se programará según la prioridad que la Gobernanza actual le dio a la propuesta de nuevos integrantes

que el equipo técnico del programa presentó. Por tanto, podemos señalar que los/as nuevos/as integrantes ya fueron validados y priorizados por la Gobernanza.

Alineados con las directrices de Corfo, se propone la incorporación de al menos tres organismos de la sociedad civil y, como ya se mencionó fomentar el liderazgo de mujeres como representantes de las nuevas instituciones.

Estos/as nuevos integrantes propuestos pertenecen a instituciones públicas, privadas, academia, ONG's, sociedad civil y también internacionales. tal como se muestra en la siguiente imagen:

- Imagen N°9: Propuesta de nuevos integrantes de la gobernanza



Comité Ejecutivo: Si bien el programa tiene un nivel de participación alto y de compromiso importante, se trabajará en revalidar ese compromiso y lograr un mayor involucramiento de los/as integrantes de este comité en gestiones estratégicas que permitan avanzar en el cumplimiento de la Hoja de Ruta, tales como cofinanciamiento, gestión, acciones conjuntas e integrar de forma evidente los objetivos del programa dentro de sus objetivos institucionales, en la medida y forma que corresponda.

Se propiciará la creación de **comisiones estratégicas especiales** dentro del Comité Ejecutivo, las que deben abordar a un nivel político/estratégico temas críticos y delicados como priorización para financiamiento de proyectos de infraestructura, ser parte de acciones de contingencia y planes mitigar efectos de la emergencia climática, desarrollo de nuevas políticas públicas, fortalecer las relaciones internacionales con destinos y mercados.

Se evaluará de forma conjunta y en profundidad la pertinencia de que algún actor del Consejo Directivo pase al Comité Ejecutivo, siempre y cuando este tenga una relación directa y transversal con los objetivos del programa y no solo en una temática específica.

Comités Gestores: Con el propósito de **fortalecer y robustecer el trabajo de estos comités**, es que se propone integrar a los organismos que se muestran en la imagen N° 9, ya que actualmente no estaban o su representatividad era débil, tal es el caso de los parques y centros de montaña, no asociados a la Red de Parques Cordillera, así se tendrá mayor representatividad de ese sector y se propiciarán actividades para acercar la montaña a todas y todos; organismos técnicos de seguridad como UNIREM y Patrullas SKI, Academia especializada en temas científicos de montaña, sociedad civil como los Talajeros de Lo Barnechea y la Corporación de Adelanto de Farellones; también a ONG's que trabajan temas específicos de sostenibilidad turística y de actividades de acercamiento a la comunidad del esquí; y por último a Gobiernos territoriales internacionales de destinos de montaña, quienes ya son referentes internacionales y podríamos generar una

cooperación tecnología, intercambio de experiencias y apoyo en la atracción de inversiones. A cada nuevo integrante se le propondrá un comité gestor según su pertinencia técnica, interés y vínculo.

- *Plan de posicionamiento sectorial o territorial, según corresponda*

Se fortalecerá la coordinación multinivel para la participación en iniciativas e instancias relacionadas al turismo de montaña, siendo considerados como un referente técnico y articulador para la gestión sostenible del turismo de montaña en la Región. Es por esto por lo que se gestionará la **participación en procesos de planificación y gestión territorial** tales como la ZOIT de San José de Maipo, el Plan de ordenamiento territorial del predio fiscal fundo río Colorado, Plan de manejo predio fiscal río Colorado y río Olivares, PLADETUR Lo Barnechea, ZOIT Lo Barnechea y Plan maestro para San José de Maipo.

Se trabajará fuertemente con los municipios que actualmente son parte activa del programa, pero además con los de todas las comunas del contrafuerte cordillerano de la región, tendiendo con esto a la integración de todo el territorio cordillerano al programa al término de la 3ra etapa (año 9 de la Hoja de Ruta).

Se aumentará la participación en actividades, tanto regionales como nacionales, vinculadas al turismo de montaña tales como seminarios; congresos; charlas; talleres; actividades o eventos técnicos; recreativos y deportivos de montaña; entre otros. También se gestionará la participación del programa mediante su equipo técnico o representantes de la gobernanza, en eventos internacionales técnicos, para operadores mayoristas o para público final, que aumente la participación del destino en mercados como Colombia y Brasil, sin perder oportunidades de poder iniciar un camino hacia mercados de larga distancia.

Por otra parte, se llevarán a cabo acciones de posicionamiento local, regional y nacional mediante **acciones comunicacionales** en y por diferentes medios, fortaleciendo, además, las plataformas de difusión donde se dará a conocer el impacto de las acciones del programa.

Por último, se **actualizará y robustecerá el catálogo de oferta turística de montaña**, posicionándolo como una vitrina regional y nacional del destino y su oferta. Se aumentará el número de empresas participantes y se generará un mayor número de acciones de difusión de este.

En el posicionamiento sectorial/territorial será primordial incluir a:

- Más y mejores empresarios del sector turismo
 - Autoridades y representantes del sector público
 - Sociedad civil a través de organizaciones pertinentes
- *Acciones de coordinación multinivel y fertilización cruzada, para esta nueva etapa.*

El Programa seguirá trabajando con todos los programas Transforma Turismo en las instancias de coordinación multinivel para lograr acortar brechas compartidas.

Para obtener los beneficios del uso de las herramientas ya diseñadas por el Transforma Turismo, se buscará ser priorizado como destino para la transferencia de estas en nuestro ecosistema productivo, con el fin de mejorar la “Adopción Digital y Tecnológica para Empresas de Turismo de Montaña” y la “Adopción de Herramientas de Eficiencia Energética y Economía Circular”.

Con los diferentes programas Transforma se trabajarán temas relacionados con certificaciones para guías de Montaña (UIMLA); certificaciones de Mountain Bike con el PTI Valle de las Trancas; Proveedores de soluciones sostenibles tendremos con el PEM Ruta Lagos y Volcanes; Oferta integrada de Nieve y enoturismo con el Programa Enoturismo Chile, sinergia en temas de turismo de montaña con el PTI Ojos del Salado y con todos los vinculados al territorio de montaña a lo largo del país, se dispondrán cupos para los cursos de la Academia de Turismo de Montaña. Se propiciará también un intercambio de experiencias, buenas prácticas y cooperación con los programas.

Se buscará generar un vínculo con el nuevo PTI de Santiago Urbano, para articular servicios de la cadena de valor y posicionar al destino dentro de las actividades del Santiago Urbano.

- *Acciones asociadas a la red de empresas*

Nuestra Red de empresas se compone por: Prestadores de servicios turísticos del territorio registrados en Sernatur, empresas participantes de proyectos PAR, empresas asociadas a la Cámara de Turismo del Cajón del Maipo, empresas pertenecientes a Andacor, empresas pertenecientes a Chile SERTUR, empresas vinculadas a los Municipios de San José de Maipo y Lo Barnechea, empresas participantes del CDN satélite en San José de Maipo, empresas participantes de proyectos con financiamiento público, trabajadores de empresas que hayan participado en nuestras actividades tales como la academia o semana de la montaña.

Las acciones asociadas a esta red de empresas del Programa están directamente relacionadas con los proyectos y actividades de la Hoja de Ruta actualizada, estas acciones se describen brevemente a continuación:

- Mediante el **Programa de Fortalecimiento del Patrimonio, Paisaje y Cultura de Montaña para Grupos de Interés** nos vincularemos con las empresas a través de charlas, talleres, y la creación de material que sea de utilidad para su uso en fomento de la puesta en valor del patrimonio en sus servicios turísticos.
- **Reconocimiento de anfitriones/amigos de la montaña:** Esta acción permitirá que las empresas del territorio que cumplan con los requisitos sean representantes y anfitriones del destino.
- **Difusión de la oferta turística de las empresas de montaña,** mediante el catálogo de que se difunde por la Plataforma Andes Santiago, andesstgo.cl
- **Apoyo y Fomento para Nuevos Emprendimientos de Turismo de Montaña,** mediante alianzas con SERCOTEC y sus CDN, Universidades y Municipios.
- Se fomentará la **Innovación para Nuevas Experiencias Turísticas de Montaña a través de** mentorías, este está enfocado directamente a las empresas de la red.
- Fortalecimiento a la Comercialización (**Market Ready**).

- Se entregará a las empresas un **Catálogo de proveedores** de Soluciones Sostenibles.
- Se abrirán cupos para ser parte de un proyecto de **adopción de Herramientas de Eficiencia Energética y Economía Circular**.
- Las empresas perduran participar en los **Retos de Innovación para la gestión sostenible** del destino.
- Las trabajadoras y los trabajadores de empresas de turismo de montaña, podrán ser parte de este programa de formación especializado en turismo de montaña, conocido como **Academia de Turismo de Montaña**.
- A su vez podrán participar en el **Programa de Capacitación, Fortalecimiento y Certificación Recurso Humano en el ámbito Turístico**.
- Serán contactadas y fidelizada para que sean, y continúen siendo, parte del **estudio de Demanda y Oferta Turística de Montaña**.
- Serán convocadas para un programa de **Adopción Digital y Tecnológica para Empresas de Turismo de Montaña**.
- En la **Semana de la Montaña** las empresas participarán en las diferentes charlas y ruedas de negocios.
- Se les enviara vía **mailing mensual** con el calendario de Eventos de Turismo y Deporte de Montaña.

e. Equipo de trabajo

Descripción equipo de trabajo y distribución de responsabilidades (Solo detallar en el caso de que haya cambios).

El equipo técnico del Programa actual y el que se proyecta para la segunda etapa se compone de:

- Gerente
- Ejecutivo/a técnico/a
- Ejecutivo/a de proyectos

Se realiza un ajuste en el cargo de Ejecutivo/a de proyectos, el cual será de jornada completa a diferencia de la media jornada de dedicación en la etapa anterior. De esta forma, el Programa contará con tres integrantes con competencias profesionales y técnicas y dedicación adecuada, permitiendo así un mejor abordaje de la ejecución de la Hoja de Ruta.

No obstante, lo anterior, se deja expresado en el siguiente cuadro la estructura del equipo con sus cargos, roles y los requisitos de formación.

Nombre profesional	Cargo	Rol <i>(según definición vigente de la Guía de Gobernanza del Programa Andes Santiago, 2023)</i>	Requisitos de Formación
Martín Lebert Gildemeister	Gerente	Liderar, gestionar y coordinar las distintas actividades de la etapa de implementación del programa Transforma “Andes Santiago”, articular los miembros del Comité Ejecutivo y	Título de nivel universitario, relacionado con el área de turismo, administración y ciencias de la tierra. Experiencia comprobable en la coordinación y ejecución de proyectos CORFO y trabajos

		Consejo Directivo, ser la contraparte técnica de la Dirección Metropolitana de Corfo. En la búsqueda de fortalecer la gobernanza entre todos los actores relevantes del proyecto, representando los objetivos y la visión propuesta. Orientación a la búsqueda de apalancamiento de recursos y exploración del modelo de sostenibilidad del programa.	con PYMES (fomento productivo, innovación, desarrollo empresarial, etc).
Macarena Vallejos Bustos	Ejecutivo/a técnico	Coordinar y dar seguimiento desde el punto de vista técnico y administrativo la ejecución de la Hoja de Ruta del Programa “Andes Santiago”, así como la ejecución de las actividades del programa.	Título Profesional del área de la gestión turística, administración y/o carreras afines. Deseable postítulo, diplomado y /o formación en formulación, planificación, gestión y ejecución de proyectos, turismo, u otros afines. Experiencia laboral total de al menos 5 años. Al menos 3 años de experiencia en diseño y ejecución de proyectos relacionados al sector turismo.
Por definir	Ejecutiva/o de Proyectos	Encargado/a de formular, postular y dar seguimiento a proyectos o iniciativas que se alineen con la Hoja de Ruta del Programa “Andes Santiago”, y apoyo técnico en la ejecución de la Hoja de Ruta.	Título Profesional de las ciencias de la ingeniería, área de la gestión turística, administración y/o carreras afines. Deseable postítulo, diplomado y /o formación en formulación, planificación, gestión y ejecución de proyectos, turismo, u otros afines. Experiencia laboral total de al menos 2 años en gestión y formulación de proyectos.

f. Estrategia de apalancamiento de recursos

- *Describe y justifique la estrategia de apalancamiento para lograr el cofinanciamiento basal requerido para esta etapa, especialmente en lo referente a montos y fuentes de aportes pecuniario, si corresponde.*

La estrategia de apalancamiento de recursos para el Programa se estructura bajo tres ámbitos para la gestión de recursos:

Gestión de recursos públicos pecuniarios para el financiamiento de diferentes tipos de proyectos tales como 1. Infraestructura y equipamiento para la habilitación de espacios en el territorio para el desarrollo sostenible y seguro del turismo de montaña; 2. Transferencia de competencias y capacidades a empresas, emprendedores/a y/o personas que desempeñen un oficio o profesión relacionado con el turismo de montaña; 3. Formación y certificaciones del capital humano, 4. Estudios o investigaciones cuyos resultados

sean de interés público y este sirva de insumo para generar conocimiento científico y/o tecnológico, y 5. Promoción y Difusión del Destino.

En este sentido, cabe destacar que para la segunda etapa ya se han logrado apalancar recursos importantes para proyectos de infraestructura tales como “Ruta Patrimonial Camino del Cóndor” con \$100 millones, “Refugio Tupungato” con cerca de \$300 millones. Para proyectos de “Formación y Certificaciones” tales como el “Programa de fortalecimiento y certificaciones del GORE/Corporación Regional” se han comprometido cerca de \$150 millones, para el público objetivo de turismo de montaña.

Gestión de recursos valorizados, correspondientes a organismos que cooperen con el programa, tales como Centros Tecnológicos, Centros de Desarrollo de Negocios, Universidades, ONG’s, Parques Públicos y Privados, entre otros, cuyo aporte en recursos esta dado por acceso a cupos para la adopción de tecnología, asistencia técnica comercial, asesorías, cofinanciamiento, ejecución de estudios, investigaciones, accesos gratuitos, etc.

Gestión de recursos privados, en relación con la atracción de inversiones para el desarrollo de nuevos proyectos de desarrollo turístico como Centros de Montaña, electromovilidad, alojamientos, parques o áreas protegidas, entre otros.

Esta estructura propuesta es flexible, permitiendo el apalancamiento mixto de recursos.

Por otra parte, no menos importante, se encuentra el cofinanciamiento basal que será apalancado a través de los aportes de la Gobernanza en cuanto a horas de recursos humanos y gastos de operación de cada institución comprometidas. Este aporte se formaliza mediante cartas de interés y aporte. En suma, para la segunda etapa (segundo trienio) el monto se calcula en \$ 105 millones de pesos.

- *¿Cómo proyecta financiar las iniciativas priorizadas en su hoja de ruta actualizada? (Iniciativas no financiadas en la etapa anterior o que requieren continuidad y no tienen recursos comprometidos)?*

Los proyectos de la Hoja de Ruta que requerirán apalancar recursos para la segunda etapa son:

- Estudios para obtener la Recomendación Favorable de al menos 1 proyectos del Plan Maestro de Infraestructura para presentar ante el Sistema Nacional de Inversiones. Se realizarán gestiones con el GORE Metropolitano, la Subsecretaría de Turismo, Municipios y otros para el financiamiento del estudio, el cual ronda los \$10 millones.
- Proyectos del Plan Maestro de Infraestructura Habilitante para el destino Andes Santiago. Se realizarán gestiones mediante comisiones estratégicas especiales, con actores claves, que incluyan estas iniciativas dentro de su plan de financiamiento, tal es el caso del Ministerio de Obras Públicas, el Ministerio de Bienes Nacionales y el GORE Metropolitano.
- Habilitación del Parque Laguna Negra y Embalse el Yeso. Se apoyará la gestión de la Asociación Parque Cordillera para la administración de este y la gestión de recursos con el Municipio de San José de Maipo y GORE Metropolitano.
- Investigación colaborativa. Se gestionará el aporte valorizado y/o pecuniario de Universidades para ejecutar al menos 3 investigaciones. Se estima un monto de al menos \$15 millones.

- Adopción de Herramientas de Eficiencia Energética y Economía Circular. Se gestionará apoyo con el Transforma Turismo para que el destino Andes Santiago sea priorizado en esta línea y el Transforma ejecute uno de sus programas en el territorio. Se estima un monto de \$10 millones.
- Retos de Innovación: Se gestionará el apoyo de Corfo RM para cofinanciar al menos un nuevo reto, el que se calcula en \$300 millones.
- Certificaciones de guías de turismo y turismo de montaña WAFA, WRF, UIMLA, UIAGM. Se gestionarán recursos con el GORE Metropolitano, Corfo a través de PFC, Universidades, Organismos internacionales y otros. Se estima un monto de \$40 millones para certificar a 40 guías de turismo en primeros auxilios en zonas remotas y \$60 para 10 certificaciones internacionales de guías de montaña.
- Semana de la Montaña. Se gestionarán recursos Viraliza de Corfo, privados y del GORE Metropolitano. Se estima en al menos \$50 millones.
- Atracción y participación en eventos nacionales e internacionales. Se estima un monto de \$15 millones en base a las 2 experiencias previas de participación en la Feria de Antioquia en Mágica, Medellín, Colombia.
- *Especificar metas asociadas al apalancamiento*

Las metas asociadas al apalancamiento de recursos detallado en los apartados anteriores son las siguientes: se detallan a continuación:

- **Proyectos de Infraestructura con gestión asociada al Programa Andes Santiago:** \$420.000.000.-
- **Proyectos de Transferencia de competencias y capacidades a empresas, emprendedores/a:** \$320.000.000.-
- **Proyectos de Formación y certificaciones del capital humano:** \$250.000.000.-
- **Estudios o investigaciones cuyos resultados sean de interés público:** \$15.000.000.-
- **Proyectos de promoción y difusión del destino:** \$50 millones. -

Total: \$1.055 millones

El factor de apalancamiento respecto al presupuesto basal es de 1.8. Lo que representa el 180% del recurso basal.

3.5. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN (detalle en Excel)

a. *Presupuesto Plan trianual de Implementación, (copiar cuadro N° 7 de formulario Excel)*

CUADRO N°1: PRESUPUESTO CONSOLIDADO 2° ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN					
N°	ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	TOTAL PRESUPUESTO (\$)	TOTAL OTROS APORTES (\$)	TOTAL APOORTE CORFO (\$)
1	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 205.795.536	\$ 24.000.000	\$ 181.795.536
1.1	Actividades viáticos (incluye)		\$ 159.295.536	\$ 24.000.000	\$ 135.295.536

1.2	Gastos de promoción y difusión.		\$ 46.500.000	\$ -	\$ 46.500.000
2	GASTOS DE RECURSOS HUMANOS		\$ 317.204.464	\$ 81.000.000	\$ 236.204.464
2.1	Remuneraciones		\$ 317.204.464	\$ 81.000.000	\$ 236.204.464
TOTAL FINANCIAMIENTO SIN OH			\$ 523.000.000	\$ 105.000.000	\$ 418.000.000
% Cofinanciamiento			100%	20%	80%
3	OVERHEAD (OH)		\$ 62.000.000	N/A	\$ 62.000.000
% OH					14,83%
TOTAL PRESUPUESTO 2° ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN (\$)			\$ 585.000.000	\$ 105.000.000	\$ 480.000.000

b. Detalle otros aportes por entidad participante (en \$) (copiar cuadro N° 9 de formulario excel)

CUADRO N°4: APORTES DE TERCEROS (mínimo 20%, pecuniario y/o valorado)				
CUENTAS PRINCIPALES	DESCRIPCIÓN	APORTE PECUNIARIO	APORTE VALORADO	TOTAL OTROS APORTES (\$)
APORTES CUENTA GASTOS DE OPERACIÓN	Se consideran gastos asociados a disponibilidades de salones y/o ocupación de dependencias para realización de actividades de capacitación del programa, talleres, actividades de terreno, preparación de material de difusión y/o promoción, consejos y/o comités de la gobernanza, entre otras propias de la ejecución del programa y/o la HDR.	\$ -	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
APORTES CUENTA GASTOS DE RECURSOS HUMANOS	Se consideran HH de los miembros de la gobernanza y los equipos de las instituciones que la componen, quienes participan de las diferentes instancias de trabajo del programa, así como el acompañamiento técnico en las consultorías y/o iniciativas según sus especialidades.	\$ -	\$ 81.000.000	\$ 81.000.000
TOTAL DE APORTES (\$)		\$ -	\$ 105.000.000	\$ 105.000.000



[Handwritten signature]
GLORIA MOYA COLOMA
DIRECTORA REGIONAL METROPOLITANA
CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN

ANEXO

Actores Gobernanza

	<i>N°</i>	<i>Nombre del actor</i>	<i>Sector que representa</i>	<i>Organismo</i>	<i>Año incorporación</i>
<i>Comité Ejecutivo</i>	1	Claudio Orrego	Público	Gobierno Regional	2023
	2	Gloria Moya	Público	Corfo	2019
	3	Michael Leatherbee	Privado	Andes Central	2019
	4	Claudio Yañez	Público	Sernatur RM	2019
	5	Constanza Candia	Público	Bienes Nacionales	2021
	6	Patricio Quense	Academia	Inacap	2019
	7	Deborah Raby	Privado	Parque Cordillera	2019
	8	Francisco Díaz	Público	Subsecretaría Turismo	2019
	9	Juan José Ferrada	Público	Municipalidad Lo Barnechea	2019
	10	Adrian Tapia	Público	Municipalidad San José de Maipo	2019
	11	Anthony Prior	Sociedad Civil	Fundeso	2021
	12	Cristian Nuñez	Privado	Cámara de turismo Cajón del Maipo	2019
<i>Consejo Directivo</i>	1	Patricio Navarro	Público	MOP	2019
	2	Paola Chavez	Público	CORE	2019
	3	Javiera Montes	Público-Privado	Transforma Turismo	2019
	4	Dominique Naves	Público	ASCC	2019
	5	Fernanda Villalobos	Público	Marca Chile	2020
	6	Dominique Rudloff	Privado	Valle Nevado	2020
	7	Lorena Arriagada	Privado	Achet	2019
	8	Evelyn Henriquez	Privado	Chilesertur	2019
	9	Marfilda Sandoval	Academia	UTEM	2019
	10	Rodrigo Jordán	Sociedad Civil	Fundación Vertical	2019
	11	Nicolás Caram	Privado	ATTA	2022
	12	Tomas Vergara	Privado	Parque Mahuida	2022
	13	Guillem Grau	Privado	Buisness Innovation	2022
	14	Maria Cardenas	Sociedad Civil	UNESCO	2021
	15	Luz Maria Garcia	Público-Privado	Se Santiago	2019
	16	Dario Arancibia	Privado	ACGM	
	17	Bernardino Olavarria	Sociedad Civil	Corporación de arrieros	2021
	18	Francisco Urrejola	Privado	CDUC	2022

	19	Francisco Santamaria	Academia	DUOC	2023
	20	Nicolas Meyer Palma	Privado	ANGM	2023
	21	José Antonio Mena	Sociedad Civil	Andes handbook	2023
	22	Willy Montenegro	Sociedad Civil	FEACH	2023
	23	Juan Cristobal Fuentes	Privado	El Colorado	2023
<i>Equipo de gestión o secretaria técnica (gerente, ejecutivo CORFO, presidente, etc)</i>	1	Martin Le-Bert	Gerente	Andes Santiago	2020
	2	Macarena Vallejos	Ejecutiva Técnica	Andes Santiago	2022
	3	Jorge Farias	Ejecutivo Proyectos	Andes Santiago	2022
	4	Natalia Veliz	Ejecutiva Técnica	Corfo	2019
	5	Claudio Ruz	Ejecutivo Proyectos	Corporación RM	2021
<i>Comité Gestor Gestión sustentable</i>	1	Michael Leatherbee		Andes Central	
	2	Juan Francisco Bustos		BBNN	
	3	Mauricio Fabry		Gobierno Regional	
	4	Adrian Tapia		Municipalidad San José de Maipo	
	5	Maria Rosa Cardenas		UNESCO	
	6	Cesar Tolentino		Corfo	
	7	Juan José Ferrada		Municipalidad Lo Barnechea	
	8	Dominique Naves		ASCC	
	9	Carlos Gonzales		Cámara de turismo Cajón del Maipo	
	10	Anthony Prior		Fundeso	
	11	Carlos Sato		Sernatur	
	12	Gloria Moya		Corfo	
<i>Comité Gestor Oferta turística</i>	1	Lorena Arriagada		ACHET	
	2	Nicolás Carvallo		Transforma Turismo	
	3	Adrian Tapia		Municipalidad San José	
	4	Juan Bello		Sernatur RM	
	5	Juan Francisco Bustos		BBNN	
	6	Bernardino Olavarria		Corporación Arrieros	
	7	Ivo Briones		Cámara turismo CDM	
	8	Anthony Prior		Fundeso	
	9	Alejandro Bravo		Andes Central	
	10	Natalia Veliz		Corfo RM	
<i>Comité Gestor Capital Humano</i>	1	Marcela Mansilla		Subsecretaria Turismo	
	2	Francisco Diaz		Subsecretaria Turismo	
	3	Patricio Quense		Inacap	

	4	Deborah Raby		Parque Cordillera	
	5	Rodrigo Jordan		Fundación Vertical	
	6	Evelyn Henriquez		Chilesertur	
	7	Dario Arancibia		ACGM	
	8	Marilda Sandoval		UTEM	
	9	Maria Labraña		Sernatur RM	
	10	Maricel Valenzuela		Andes Central	
	11	Guillem Grau		Buisness Innovation	
	12	Natalia Veliz		Corfo RM	
<i>Comité Gestor Transformación Digital</i>	1	Catalina Oteiza		Transforma Turismo	
	2	Luis Bravo		Sernatur RM	
	3	Luz Maria Garcia		Se Santiago	
	4	Guillem Grau		Buisness Innovation	
	5	Ivo Briones		Cámara Turismo CDM	
	6	Lorena Arriagada		ACHET	
	7	Sergio Pino		Chilesertur	
	8	Enrique Moris		Andes Central	
	9	Natalia Veliz		Corfo RM	
<i>Comité Gestor Promoción y Difusión</i>	1	Ivo Briones		Cámara turismo CDM	
	2	Juan Bello		Sernatur RM	
	3	Leonardo Latorre		Subsecretaria Turismo	
	4	Fernanda Villalobos		Marca Chile	
	5	Silvia Torres		Valle Nevado	
	6	Nicolás Caram		ATTA	
	7	Esteban Meyer		Andes Central	
	8	Natalia Veliz		Corfo RM	