

Para avanzar en la solución de los problemas urbanos, dice Lerner, es necesario primero "...una visión estratégica, porque no se hace cambio sin visión estratégica. En mi opinión la visión estratégica se da con un balance diario de necesidades y potencialidades. Si una ciudad se ocupa solamente de las necesidades vamos siempre a estar corriendo tras el problema, no habrá cambios. Pero si una ciudad se ocupa solamente de las potencialidades, un gran número de personas se va a ir del pueblo. Entonces cuando no hay recursos, y nunca hay recursos, en cualquier ciudad del mundo la solución es encontrar una ecuación de corresponsabilidad". "... no hay problema urbano que no se pueda resolver con una ecuación de corresponsabilidad..."

(Jaime Lerner, 1997).

SEGUNDA PARTE

HACIA UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL URBANISMO PARA CIUDADES INTERMEDIAS.

5. Estrategias para la Modernización: Áreas y Líneas de Desarrollo Posibles.

Si bien es cierto los elementos componentes necesarios para lograr un determinado fin son siempre múltiples, un recurso estratégico es aquel que marca la diferencia esencial en el logro de las metas. Es decir, es estratégico aquel recurso o elemento que es algo más que componente, algo más que recurso necesario, algo más que parte; siendo aquel que cualifica la meta o el resultado final y sin el cual este pierde relevancia, prestancia, significación, calidad, trascendencia o sentido con relación a la imagen objetivo que se pretendía alcanzar.⁵⁸

En este apartado se trata entonces de proponer las estrategias centrales para la modernización en el marco de los objetivos planteados en la tesis y sus elementos componentes enmarcados en áreas y líneas de desarrollo posibles.

5.1. Relación Nivel Central v/s Nivel Regional.

Una primera aproximación a esta relación es tener presente la necesidad que tiene Chile de avanzar hacia el reconocimiento de la diversidad de los territorios como la principal riqueza y potencial tanto para su desarrollo integral como para su competitividad en la globalización. Ello implica potenciar las expresiones históricas, culturales y de identidad propia de las regiones, crear instrumentos

⁵⁸ Para una profundización del concepto véase FERNÁNDEZ GÜELL, J. M.; Planificación Estratégica de Ciudades; Editorial G. Gili, Barcelona, 1997.

diferenciados de fomento según los distintos estadios de desarrollo en que se encuentran las unidades territoriales, fortalecer los medios de comunicación local y regional, flexibilizar la legislación para acoger las especificidades locales, asegurar una vinculación más directa entre representantes y representados en el poder político, etc.

Respecto a este último aspecto, un arreglo institucional relevante para la negociación/colaboración entre los niveles central y regional sería la elección directa, por los ciudadanos, del Presidente del Consejo del Gobierno Regional, lo cual implicaría reforma de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional (Nº19.175), en su artículo Nº1. Actualmente el cargo lo ejerce el Intendente Regional; pero este funcionario es el representante del Presidente de la República en la región y su nombramiento depende de su exclusiva confianza. Esta importante reforma política aseguraría la legitimación ciudadana del presidente del ejecutivo regional, mejoraría su capacidad de gestión estratégica y su estabilidad, sin por ello debilitar el Estado Unitario.

Sin perjuicio de lo anterior, la relación entre ambos niveles debe estar acotada, a su vez, por los niveles decisorios y de acción en el marco de la legislación vigente; pero teniendo presente que, en el ejercicio de su rol particular y por sobre el marco de sus atribuciones específicas, ambos niveles están llamados a articularse para la implementación de políticas, planes, programas y proyectos en beneficio de la calidad de vida de las personas.

Las estrategias deben orientarse a fortalecer y facilitar ese objetivo general.

- Estrategia 1: **Concentrar el esfuerzo del Nivel Central en funciones facilitadoras de la gestión regional y promotoras de grados adecuados de calidad vida urbana, acorde a estándares y acuerdos internacionales suscritos por el Estado de Chile.**

- Estrategia 2: **Concentrar el esfuerzo del nivel Regional en potenciar sus capacidades regionales endógenas apoyándose en el Nivel Central, para tomar el control de los asuntos regionales.**

a. Áreas de Desarrollo Posibles:

a.1. Sistema Nacional de Telecomunicaciones.

La intervención del nivel central es determinante para mantener una oferta adecuada de redes de telecomunicaciones y conectividad para asegurar el soporte y emprendimiento de las tecnologías de información necesarias para apoyar un salto cualitativo de la modernización de la gestión.

a.1.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Incentivos a la Cobertura de Zonas desconectadas.
- Subsidio a la Micro y Pequeña empresa y los hogares para la incorporación de Tecnología y la compra/arriendo de Equipamiento para acceder a las redes y a las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (NTICs).
- Negociación con el sector privado oferente de servicios Internet para la oferta de un Plan Básico de conexión para la Micro y Pequeña empresa y los hogares.

a.2. Sistema Nacional de Información y Datos.

El nivel central podría, apoyado en los actuales organismos e instancias, mantener una oferta adecuada de información en distintos niveles de agregación para asegurar el acceso al conocimiento global, a las políticas y

programas, y a los datos nacionales necesarios para apoyar un salto cualitativo de la modernización de la gestión.

a.2.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Diseño e Implementación de Redes tendientes a constituir Bancos Integrados de Información coordinados por el Instituto Nacional de Estadísticas y apoyados en Medios de Comunicación tradicionales e Internet.

a.3. Sistema Nacional de Comunicaciones y Difusión.

Usando - y/o constituyendo para -, las redes de alcance nacional; el nivel central debería incentivar y promover valores esenciales, relacionados con calidad de vida urbana, excelencia en la gestión pública y municipal, participación ciudadana y la incorporación de estos valores en la formación de los niños usando el mecanismo nacional de contenidos mínimos para la educación formal.

a.3.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Diseño e Implementación de un Plan Nacional de Comunicación y Difusión apoyado en los medios nacionales, regionales y locales.
- Incorporación de la dimensión territorial, participación ciudadana y otros en el Programa de Reforma Educacional en implementación hoy en Chile.

a.4. Traspaso de Competencias y Recursos al Nivel Regional.

En el marco de la Ley de Gobiernos Regionales, el nivel central podría iniciar un decidido esfuerzo por acercar las decisiones al ámbito territorial en que se producen los efectos de las mismas dotándolas de los recursos necesarios.

Esto bajo el principio de subsidiaridad por niveles territoriales, es decir bajo un principio análogo al que rige hoy en Chile para la gestión económica en beneficio del sector privado para su relación con el Estado.

En ese contexto debe abrir los espacios para la creación de servicios públicos y fondos de dependencia regional, traspasando a los Gobiernos Regionales la capacidad de articular territorialmente sus principales recursos y decisiones y estableciendo sistemas de gestión e información en línea y transparentes, de acceso directo a la ciudadanía.

a.4.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Diseño e Implementación de un Plan Regional de Comunicación y Difusión apoyado en los medios nacionales, regionales y locales.
- Incorporación de la dimensión territorial, participación ciudadana y otros en un Programa Regional de Reforma Educacional, articulado con la Reforma Nacional.
- Fortalecimiento del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) e implementación de una línea de financiamiento a la modernización de la Administración y Gestión del Urbanismo.

5.2. Relación Nivel Regional v/s Nivel Metropolitano / Local / Municipal.

Para la negociación/colaboración entre los niveles Regional, Local y Municipal, un arreglo institucional importante sería la elección directa, por los ciudadanos, de los Consejeros Regionales, lo que implicaría reforma del artículo 29 y el Capítulo VI de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional (Nº19.175). Actualmente son elegidos por los alcaldes y concejales de las comunas pertenecientes a las Provincias que integran la Región (el número de dos

Consejeros por provincias y otros adicionales en proporción a su población, en la Región del Biobío son 22 Consejeros Regionales). Por lo mismo, los Consejeros responden a la confianza de los alcaldes y concejales que los eligieron y no a la ciudadanía. Esta reforma política aseguraría la legitimación ciudadana de los miembros del Consejo Regional y, análogamente al caso del Intendente, mejoraría su capacidad de gestión estratégica, su estabilidad y una relación más vinculante con la ciudadanía. A fines del año 2003 el Gobierno Central envió un proyecto de ley para incorporar la elección directa de los Consejeros Regionales al Gobierno Regional; proyecto está aún debate en el Parlamento.

La relación entre estos niveles debe estar, en el marco de la legislación vigente, integrada institucional y formalmente, además de incorporarse a la administración cotidiana en términos de gerencia sobre áreas territoriales y funcionales claramente delimitadas. Evidentemente, en el ejercicio de su rol particular y por sobre el marco de sus atribuciones específicas, estos niveles están llamados a articularse para la implementación de políticas, planes, programas y proyectos en beneficio de la calidad de vida de las personas.

Las estrategias deben orientarse a fortalecer y facilitar ese objetivo general.

➤ **Estrategia 1: Concentrar el esfuerzo del Nivel Regional en:**

- ⇒ **Desarrollar funciones facilitadoras de la gestión metropolitana y local/municipal, capacitadoras de los recursos humanos necesarios y promotoras de grados adecuados de calidad vida urbana, acorde a estándares nacionales y regionales específicos.**
- ⇒ **Estructurar los sistemas y mecanismos para el acceso a recursos humanos, financieros y tecnológicos.**

- **Estrategia 2: Concentrar el esfuerzo del Nivel Metropolitano/Intercomunal en generar las instancias políticas y técnicas para la articulación de los usuarios y de los actores de la administración y gestión del urbanismo.**

- **Estrategia 3: Concentrar el esfuerzo comunal en el fortalecimiento de la atención a usuarios, apoyado en el soporte de los niveles superiores de la administración territorial y en la promoción del desarrollo comunal para una mejor calidad de vida.**

a. Áreas de Desarrollo Posibles:

a.1. Plan Regional de Conectividad a Redes y Acceso a Tecnologías.

Destinado a facilitar el acceso a las tecnologías de información para fomentar el emprendimiento y apoyar un salto cualitativo de la modernización de la gestión a los niveles correspondientes.

a.1.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Programa Regional de Capacitación en uso de NTICs a funcionarios públicos y municipales.
- Programa Regional de Capacitación en uso de NTICs a la Micro y Pequeña empresa.
- Incentivos al uso de las NTICs.

a.2. Sistema Regional de Información, Datos y Ventanilla Única.

El nivel regional podría, asociado al nivel central y apoyado en los actuales organismos e instancias, incorporar la oferta regional de información en distintos niveles de agregación para asegurar el acceso al conocimiento

regional, a las políticas, programas y proyectos, y a los datos regionales necesarios para apoyar la gestión de su propio nivel y del subregional.

Podría, además coordinar la integración de solicitudes y formularios dispersos normalizándolos para constituir un set de formularios electrónicos únicos accesibles a los usuarios desde un sistema centralizado que luego redistribuye hacia el interior del sistema gubernamental. Actualmente el costo/tiempo de la coordinación lo asumen los usuarios del sistema público de administración y gestión del urbanismo.

a.2.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Diseño e Implementación de Redes tendientes a constituir Bancos Integrados de Información coordinados por la sección regional del Instituto Nacional de Estadísticas y apoyados en Medios de Comunicación tradicionales e Internet.
- Diseño e Implementación de una Central de Recepción y Procesamiento de Formularios Electrónicos Únicos.

a.3. Sistema Regional de Comunicaciones y Difusión.

Usando - y/o constituyendo para...-, las redes de alcance regional, este nivel debería incentivar y promover la oferta de información regional para facilitar la gestión del sector privado, comunitario, público y municipal.

a.3.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Diseño e Implementación de un Programa Regional de Comunicación y Difusión apoyado en los medios regionales y locales.
- Incentivo a la participación ciudadana para el desarrollo territorial y local.

a.4. Convocatoria y Creación de Instancias para articulación de Actores.

En el marco de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional y la Ley Orgánica Constitucional de Municipios, el nivel regional y los subregionales podrían iniciar un decidido esfuerzo por fortalecer la asociatividad y la cooperación como mecanismos claves para la administración y gestión del urbanismo. Varios de sus artículos entregan posibilidades para acciones en la dirección indicada. Especialmente lo vinculado en ambos cuerpos legales a las prerrogativas que se entregan a las Gobernaciones Provinciales y, en la legislación municipal, las posibilidades que abre a la asociación entre ellas.

a.4.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Diseño e implementación de un Plan Regional para la Asociación y la Cooperación.
- Creación de una línea financiamiento a la modernización asociativa de la Administración y Gestión del Urbanismo operado mediante sistemas concursables.
- Creación de un Observatorio Regional de la Administración y Gestión del Urbanismo, para monitorear los procesos y proponer las mejoras correspondientes, apoyado en las Universidades.

a.5. Creación de una Instancia Metropolitana/Intercomunal de Administración y Gestión.

En la Ley Orgánica Constitucional de Municipios están previstas posibilidades de asociación entre municipios y la Gobernación tiene facultades de administración que permiten la convocatoria a los niveles inferiores de la administración pública y municipal. En ese marco, estos órganos podrían

poner en una instancia mayor sus desafíos y problemas comunes y aprovechar las economías de escala.

a.5.1. Líneas de Desarrollo Posibles.

- Definición y acuerdos sobre problemas y desafíos comunes en el área Metropolitana/Intercomunal.
- Mecanismos para la detección y valoración de las economías de escala posibles de captar.
- Creación de una instancia Metropolitana/Intercomunal de coordinación, para apoyar la administración y gestión.
- Diseño e implementación de un Plan Metropolitano/Intercomunal para la Asociación y Cooperación.

5.3. Elementos de Solución en el marco de las Áreas y Líneas Posibles.

En el marco de los aspectos vistos en el apartado anterior, los elementos principales de solución que deberían estar presentes en el diseño de un modelo para la administración y gestión del urbanismo son los siguientes:

- a) Fortalecer la capacidad técnica de los órganos responsables del desarrollo urbano dotándolos de los recursos humanos, métodos e instrumental adecuados.
- b) Definir los mecanismos, sistemas de información, articulación de actores, indicadores para la evaluación, etc.; mediante propuestas que apunten al diseño y/o rediseño de los procesos.
- c) Alianza estratégica entre los Gobiernos Regionales y Locales con el aparato universitario para viabilizar su participación.

- d) Integración de los sectores públicos y privado/comunitario a los sistemas de: información internos; evaluación de planes, programas y proyectos; servicios integrales al usuario; organización, educación y participación ciudadana.
- e) Integración de los usuarios a los mecanismos de evaluación de la gestión y administración urbanas.
- f) Transversalidad de la gestión y administración del urbanismo incorporando actores de ámbitos adicionales pero complementarios a los contingentes del sector municipal y público.
- g) Incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones (NTICs).
- h) Acuerdo entre las autoridades y la administración, en conjunto con el sector privado, para el inicio formal del proceso de modernización. Un nuevo “contrato social”.
- i) Coordinación y convergencia de los procesos entre los sectores público y privado mediante procedimientos simples y coherentes que puedan ser automatizados.
- j) Articulación de los órganos gubernamentales por medio de una instancia pequeña de coordinación (Red Física).
- k) Articulación de todos los actores en una Red Virtual apoyada en tecnologías de información, coordinada bajo la tuición de las agencias gubernamentales correspondientes y apoyada por las corporaciones de los principales interesados: sector municipal y sector privado.

5.4. Recomendaciones y Propuestas en los niveles de: políticas públicas, legislación, organización y recursos.

En el curso de la investigación se detectaron algunos elementos para el arreglo institucional en distintos niveles que se indican a continuación:

a) Políticas Públicas.

Mediante las políticas públicas; en tanto instrumentos para precisar la acción gubernamental, orientar la gestión de los órganos y personas del sector e informar a los ciudadanos; es necesario iniciar el esfuerzo modernizador poniendo énfasis en determinados aspectos esenciales:

- ❖ Revisar las políticas urbanas y de la administración pública y municipal apuntando a un reenfoque de la administración y de la gestión hacia la excelencia en la prestación de servicios a la comunidad, a las personas y a las empresas. Mas allá de la necesidad de mayores recursos, el asunto de la calidad de la administración y gestión del urbanismo está vinculado la definición precisa de los perfiles de sus distintos tipos de "usuarios/clientes".
- ❖ Incorporar en las políticas de financiamiento, mayoritariamente el concepto de asignación de los recursos a través de modalidades concursables. Ello implica la creación fondos concursables y postulación a ellos mediante proyectos de innovación orientados a la excelencia en la administración y gestión del urbanismo y con medición de resultados por indicadores de desempeño.
- ❖ Crear un Fondo de Compensación, asignado por Convenios de Desempeño, destinado a fortalecer las capacidades de los municipios menos desarrollados de tal modo que su integración a instancias supracomunales sea más equilibrada.

Esto es importante para evitar impactos negativos derivados de las ventajas de inicio de unos municipios respecto de otros.

- ❖ Fomentar la asociatividad como valor transversal en las políticas públicas y municipales, mediante incentivos a los programas y proyectos que integren dicho valor en modalidades cooperativas u otras.

b) Legislación.

- ❖ Elegir, directamente por los ciudadanos, al Presidente del Consejo del Gobierno Regional. Este es un elemento central para la articulación (negociación/colaboración) eficiente de los niveles Regional y Nacional, en pos de una adecuada síntesis de la demanda y ofertas entre dichos niveles. Es decir separar la figura del presidente del Gobierno Regional de la del Intendente Regional, ya que este último es el funcionario representante del Presidente de la República en la región, su nombramiento depende de su exclusiva confianza y, por lo tanto, su legitimación es primero con el presidente y luego con la comunidad regional. Esto implica la modificación de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional⁵⁹.
- ❖ Definir obligación de trabajar con procesos automatizados y formularios únicos nacionales en los trámites de aprobación de permisos municipales, aprobación de proyectos, certificado de informaciones previas, entre otros. Esto implica modificar la Ley General de Urbanismo y Construcciones, su Ordenanza General y la Ley Organiza Constitucional de Municipalidades.

c) Organización.

- ❖ Fortalecer la Gobernación Provincial como instancia de coordinación utilizando las prerrogativas que en la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, se le otorgan.

⁵⁹ MINISTERIO DEL INTERIOR; 1993 y 2001.

- ❖ Crear un Directorio, bajo la convocatoria de la Gobernación Provincial para Administración y Gestión de las Áreas Metropolitanas, con participación de los sectores público, privado, comunitario e institucional.
- ❖ Establecer un Protocolo de Asociación a la Red Virtual (Asamblea de Miembros) de apoyo a la administración y gestión del urbanismo, soportada en tecnologías de información, coordinada bajo la tuición del Directorio y apoyada por un Observatorio de la Administración y Gestión del Urbanismo para que facilite el monitoreo y la innovación, y que esté a cargo de las Universidades Regionales.

Descentralizar, desde los niveles central y regional, hacia los municipios todas las funciones vinculadas a atención directa personalizada a usuarios. Es decir, aplicar el principio de subsidiaridad territorial en la atención de usuarios en beneficio del nivel local.

d) Recursos.

El principio clave, en relación a los recursos, es concentrar los esfuerzos en la búsqueda de economías de escala en distintas dimensiones y entre diversos actores.

- ❖ Hacer concurrir las metas generales de corto y mediano plazos de cada uno de los servicios y órganos públicos y municipales pertinentes a la formulación de un Plan Regional de Modernización de la Administración y Gestión del Urbanismo.
- ❖ Integrar el esfuerzo de innovación e investigación científica y tecnológica de las Universidades Regionales, incorporándolas a la Asamblea de Miembros y entregando el Observatorio a su tuición y desarrollo.

- ❖ Crear el Concurso Regional de Proyectos para la Modernización, financiados por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), el Fondo de Investigación Científica y Tecnológica (FONDECYT) a nivel nacional y la Comisión Regional de Ciencia y Tecnología (CORECYT) a nivel regional.

- ❖ Mantener un Banco de Proyectos actualizado, a partir del Concurso Regional de proyectos para la modernización..

- ❖ Atraer la cooperación Internacional, en el marco de un Plan Regional de Modernización de la Administración y Gestión del Urbanismo, y para financiar proyectos específicos del Banco de Proyectos.

- ❖ Crear franquicia tributaria por aportes del sector privado a un Fondo de Innovación para la Modernización de la Administración y Gestión del Urbanismo, que implique la deducción de un cierto porcentaje de los impuestos en el año tributario siguiente al del aporte o donación por las empresas, instituciones o personas.

6. Requisitos para un Modelo de Administración y Gestión del Urbanismo, en el marco general de la realidad chilena y específico del Gran Concepción.

En este apartado es necesario indicar los elementos centrales a los que debe responder un modelo apropiado a la realidad chilena.

Un modelo de administración y gestión, por su naturaleza organizacional y por el desempeño en múltiples y variadas actividades con alto riesgo de ser dispares, requiere la construcción de una VISIÓN de futuro que inspire una MISIÓN a desarrollar en torno a VALORES COMPARTIDOS.

6.1. Visión, Misión, Valores Compartidos y Objetivos Estratégicos; en el marco de su inserción en el aparato general del Estado.

Apoiados en la conceptualización de Peter Senge (Senge, 1999:261-283), en relación con Visión, Misión, Valores Compartidos se plantean aquellos que inicialmente deberían incorporarse a un Modelo de Administración y Gestión del Urbanismo Apropriado:

6.1.1. La Visión.

La visión es una construcción colectiva que tarda un cierto tiempo en conformarse; pero nace de la interacción de visiones individuales. Es la visión de futuro que quisiéramos crear. Este aspecto es el que permite proponer una visión en principio y a partir de la cual será posible, en cada una de las áreas territoriales correspondientes, profundizar la propia.

- ❖ La Administración y Gestión del Urbanismo debe ser percibida como un instrumento promotor del bien común (habitabilidad) para el mejoramiento de la calidad de vida en las ciudades y para la integración y cohesión social.
- ❖ La Administración y Gestión del Urbanismo debe ser un instrumento para fortalecer la competitividad de las áreas territoriales que articula.
- ❖ La Administración y Gestión del Urbanismo debe valorarse por los usuarios como proveedora de servicios en calidad y cantidad gestionados con eficacia y eficiencia.

6.1.2. La Misión.

La misión es el propósito, la respuesta de la organización al ¿porqué existimos?. La Administración y Gestión del Urbanismo debe tener como misión: fomentar, impulsar y dinamizar la articulación de los sectores público, privado, institucional y comunitario para colaborar hacia un desarrollo territorial equitativo, de calidad, y eficiente; utilizando procedimientos y métodos simples, ágiles y flexibles, apoyado en tecnología moderna, que facilite la competitividad de las unidades urbanas, la creatividad e innovación, la integración de los habitantes a los beneficios del desarrollo y la igualdad de oportunidades en el acceso de los servicios.

6.1.3. Los Valores Compartidos.

Los valores compartidos guían a la organización en el actuar en coherencia con la Misión. Para un modelo apropiado los valores deben ser los siguientes

- ❖ Integración de la población a los beneficios del desarrollo usando la ciudad como una palanca para asegurar equidad e igualdad de oportunidades en el acceso a niveles adecuados de habitabilidad en el territorio para todos los ciudadanos. Es decir la concepción del modelo debe apuntar a alcanzar ese objetivo ético-político.

- ❖ Colaboración sectores público y privado/comunitario para el cumplimiento de metas en común.
- ❖ Asociatividad y colaboración entre sectores público-municipal-público; para la estructuración de los órganos gubernamentales y el cumplimiento de metas en común.
- ❖ Mejoramiento continuo de la capacidad técnica de los órganos responsables del desarrollo urbano.
- ❖ Excelencia y competitividad en la administración y gestión, pública y privada, frente a usuarios e inversionistas.
- ❖ Apertura a la innovación en procedimientos y métodos.
- ❖ Evaluación y seguimiento como práctica habitual
- ❖ Rendición de cuenta pública de la gestión a al ciudadanía.

6.1.4. Los Objetivos Estratégicos.

Análogamente a lo indicado para los recursos o elementos componentes de un todo, los objetivos para lograr un determinado fin son siempre múltiples, un objetivo estratégico es aquel que marca la diferencia esencial en el logro de las metas. Es decir, es estratégico aquel objetivo que cualifica el resultado o meta final y sin el cual esta pierde relevancia, prestancia, significación, calidad, trascendencia o sentido con relación a la imagen-objetivo que se pretendía alcanzar.

Entre sus objetivos, un modelo de administración y gestión del urbanismo debe considerar, con carácter estratégico, los siguientes:

- ❖ Incorporar al sector privado/comunitario al ejercicio de funciones públicas mediante la implementación de un sistema de incentivos.
- ❖ Fomentar la excelencia y competitividad en la administración y gestión pública a través de un programa permanente de capacitación.

- ❖ Usar las nuevas tecnologías de información y comunicaciones (NTICs) para facilitar la coordinación de procedimientos, métodos y formularios y el rediseño de procesos.
- ❖ Estructurar los órganos gubernamentales, por asociatividad y colaboración, en una organización formal (Red Física) pequeña, liviana y ágil; y en una Red Virtual de amplia cobertura, eficiente y poderosa apoyada en tecnologías de información.
- ❖ Construir alianza estratégica entre los Gobiernos Regionales y Locales con el aparato universitario para viabilizar soluciones en el marco de un Programa de Modernización.
- ❖ Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de la administración y gestión del urbanismo, que incorpore a usuarios, a objeto de asegurar la retroalimentación para el mejoramiento continuo.

6.2. Rol de los sectores Público y Privado.

Son aplicables los definidos en las Políticas y Lineamientos actualmente vigentes⁶⁰ en Chile, en que se plantea el rol del Estado en el Desarrollo Urbano en los siguientes términos:

“El Estado juega un rol central en el Desarrollo Urbano. Dada la complejidad de los sistemas urbanos, los distintos niveles del Estado cumplen un rol central en la promoción del bien común y la gestión de las ciudades. Si bien el Estado ha ido cambiando en el tiempo su rol al interior de los sistemas urbanos, transitando desde un Estado Empresario a un Estado Regulador y Promotor, tanto los cambiantes y dinámicos mercados urbanos como los conflictos sociales generados al interior de las ciudades hacen imprescindible la acción concertada y decidida del Estado como ente responsable de la adecuada gestión y regulación de nuestras urbes. De esta manera, en el presente escenario de globalización y

⁶⁰ MINVU (2001b); *Plan de Reforma Urbana y Territorial; Políticas 2001-2006*. Documento Interno 1, ver en www.minvu.cl abril, 2001.

creciente acción privada es responsabilidad del Estado diseñar, implementar y gestionar las políticas urbanas.”⁶¹

Del mismo modo, en las bases de la política pública para el desarrollo urbano en Chile, al sector privado se le define el siguiente rol:

“Al mercado y la iniciativa privada le cabe una alta responsabilidad en el desarrollo urbano. Esto se hace evidente en el fuerte cambio experimentado en la participación del sector privado sobre el total edificado en las ciudades, pasando de un 23% en 1980 a un 81% en 1997. Estos cambios en la capacidad de la iniciativa privada de actuar sobre los procesos urbanos dando respuesta a las nuevas demandas, innovando en la oferta de productos y servicios y creando nuevas tendencias de desarrollo, implican un marcado cambio respecto a las ciudades de hace 40 años atrás. Esta transformación obliga ampliar los espacios de trabajo público-privado en el desarrollo urbano, diseñando políticas urbanas que permitan el buen funcionamiento de los mercados urbanos y la expansión de las oportunidades de participación privada.”⁶²

6.3. Alcance y Despliegue funcional y territorial.

Como el modelo debe fluir desde la colaboración interinstitucional e incentivar la asociatividad, así como por el papel específico que debe ejercer para fortalecer la coordinación y la búsqueda de economías de escala; lo adecuado es avanzar en términos de un reenfoque de la administración y gestión del urbanismo hacia un modelo apropiado, más que en su reforma estructural.

Por lo anterior, el alcance y despliegue funcional y territorial del modelo debe estar sostenido, mayoritariamente, en la normativa actualmente vigente. Es

⁶¹ Ibid; *Consideración general*, pp.1.

⁶² MINVU (2001b); *Op.Cit; Consideración general* 6. p.1.

decir, los arreglos institucionales y de legislación han de ser los menores. Esto resulta ser esencial para reducir la fricción derivada de la marcada resistencia al cambio de las administraciones debido a su alta inercia de comportamiento y acción sectorializada y la parálisis frente a reformas estructuralistas en el Chile neoliberal.

La unidad territorial básica, para efectos jurisdiccionales territoriales debe ser el municipio, luego el Área Metropolitana/Intercomunal, posteriormente la provincia y luego la Región.

Desde un punto de vista funcional, puede haber mayor flexibilidad aún ya que el modelo debe prever un soporte organizacional liviano, sin territorio jurisdiccional propio con carácter excluyente y cuyas prerrogativas no han de ser exigibles necesariamente en forma directa a través del municipio. Los valores agregados esenciales que se buscan son el compromiso frente a una problemática común y la cooperación asociativa.

Deseable es, además, que el modelo prevea articulaciones internacionales con miras a incorporar experiencias y tecnología compatible.

6.4. Elementos constitutivos sine qua non.

Los elementos constitutivos básicos del Modelo y sin los cuales este no tiene factibilidad, son los siguientes:

- ❖ Integración de las Municipalidades a la RED. Implica incorporarse a un protocolo de acuerdo para constituir el modelo de administración y gestión del urbanismo basado en colaboración y asociatividad de los concurrentes.

- ❖ Convenio con Universidades, Organismos Públicos, Entidades del Sector Comunitario y empresas/corporaciones del Sector Privado para integrar la Red de colaboración y asociatividad.
- ❖ Convenio con Universidad para desarrollar y darle continuidad al Observatorio de la Administración y Gestión del Urbanismo.
- ❖ Conexión a Redes (Internet). Implica contar con adecuada conectividad en capacidad y velocidad.
- ❖ Acceso a Recursos Presupuestarios para constituir un equipo profesional, adecuar las instalaciones y dotar de equipamiento al grupo de Dirección y Coordinación estratégica.

6.5. Organización y medios.

Para el adecuado funcionamiento el modelo debe basarse en una organización que cumpla los siguientes requisitos:

- ❖ Ser liviana en cuanto dotación de personal, presupuesto y requerimientos de infraestructura y equipamiento. Para ello debe constituirse con un pequeño grupo de profesionales e integrar el esfuerzo disperso mediante convenios de colaboración que aseguren su articulación funcional.
- ❖ Desarrollar especialmente funciones de: coordinación, orientación, regulación del protocolo de participación y apoyo a la gestión de los miembros de la red.
- ❖ Descentralizar su propia administración y gestión: asignando/contratando la participación de instituciones públicas y privadas en labores no sólo de asesoría sino también ejecutivas. Por ejemplo el almacenamiento de la información puede asignarlo a alguna empresa u otro organismo en base a unos términos de referencia y previo concurso público.

- ❖ Integrar adecuadamente los marcos de referencia y los aportes de los niveles internacional, nacional y regional.

Como los medios necesarios pueden ser cuantiosos es adecuado considerar toda la capacidad instalada. Para ello los requisitos son:

- ❖ Integrar medios que provengan de un buen aprovechamiento de las economías de escala disponibles en los organismos y territorios del área en que el modelo se despliega.
- ❖ Utilizar recursos apropiados y funcionales a la solución según el tipo de problema a abordar. Por ejemplo, no necesariamente la tecnología de punta es la apropiada a la solución que se busca para un problema específico.

6.6. Desempeño y Calidad: criterios e indicadores para la evaluación.

Ya que se trata de fortalecer la eficiencia de la administración y gestión de los territorios resulta relevante contar con un mecanismo que permita conocer los resultados para así retroalimentar los procesos e incorporar sus mejoras oportunamente.

Como el objetivo final del modelo de administración y gestión es la atención a un usuario, entonces la evaluación debe estar centrada en el grado de satisfacción que este presenta.

Por lo anterior, hay dos tipos de variables que resulta importante monitorear: el desempeño de las personas, sistemas, redes y equipos frente al requerimiento y la calidad de sus resultados en la prestación de servicios.

El modelo debe incorporar ambas variables y a lo menos los siguientes indicadores:

❖ Desempeño:

- Velocidad de Respuesta a requerimientos de usuarios. Medida en días/proceso.
- Tiempo de Atención a Usuarios en la Red y cara a cara en oficina. Medido en minutos/persona.
-

❖ Calidad:

- Grado de satisfacción de los distintos tipos de usuario con relación al servicio prestado. Medido en grado/tipo de servicio/tipo de usuario.

7. Propuestas y Evaluación de Modelos Alternativos en el marco de los requisitos definidos.

En el marco de los requisitos definidos, las posibilidades de modelos que apunten al desafío de incrementar la eficiencia de la administración y gestión de las ciudades intermedias se acotan por la realidad propia en cuanto recursos disponibles en el país y la región (descrita en la primera parte de esta tesis) y por las experiencias anteriores. Estas posibilidades pueden ser agrupadas en dos grandes tipologías:

7.1. Modelación Centralizada:

Es aquella cuya iniciativa proviene, por una parte, desde el nivel central en el aparato del Estado, generalmente desde el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) o desde el Ministerio del Interior (MINTERIOR) a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y; por otra parte, busca centralizar las decisiones a partir de normas e instrucciones tradicionales de los estatutos públicos. Se despliega en un esquema vertical de decisiones.

Pretende actuar por alguna o con ambas de las estrategias siguientes:

- Sostener las mejoras en las capacidades instaladas.
- Expandir los recursos disponibles.

Esta posibilidad permite intentar una mejora del modelo actualmente vigente por la vía de presionar las capacidades instaladas y/o mediante una

inyección expansiva de recursos humanos, equipamiento y capacitación en algún sector determinado en el marco de un plan piloto.

Esta estrategia se ha estado utilizando desde hace unos diez años aunque sin resultados importantes por las siguientes razones básicas:

- a) Su diseño organizacional no considera incorporación; al sistema de decisiones ni al de de evaluación y de ejecución de funciones públicas; del sector no gubernamental privado, institucional y comunitario; ni tampoco consulta a los usuarios.
- b) Asume la coordinación, en los ejes público-público y público-municipal, como elemento no esencial dejándola supuesta como un factor que se integrará por si sólo al funcionamiento cotidiano.
- c) Asume la relación con el sector privado empresarial en términos conflictivos derivados de la desconfianza y no como socio estratégico.
- d) No incorpora el potencial tecnológico como factor central en la captación, procesamiento y distribución de información; ni para la coordinación global ni para la operativa.
- e) Se pretende instalar a partir del esfuerzo del gobierno central apoyado en capacitación desde la cooperación internacional con el esquema típico de entra/sale en base a cursos cortos que apuntan a fortalecer competencias; pero sin seguimiento de la integración de esas competencias al trabajo cotidiano.
- f) No considera rendición de cuenta pública ni información a usuarios.

7.2. Modelación Descentralizada:

Es aquella cuya iniciativa proviene, por una parte, desde el nivel local de alguna agencia del aparato del Estado o del no-gubernamental y; por otra parte, busca potenciar la descentralización alcanzada en las decisiones a partir de la

autonomía municipal y las prerrogativas del gobierno regional. Se juega por un despliegue más horizontal de las decisiones.

Pretende actuar con alguna o varias de las estrategias siguientes:

- a) Soportar las mejoras en las capacidades instaladas localmente, aprovechando las economías de escala.
- b) Reorientar los recursos disponibles evitando que se constituyan en factor crítico.
- c) Incorporar la colaboración y la asociatividad como elementos centrales.
- d) Ampliar la participación de los actores en el proceso de desarrollo de ciudad buscando asociatividad.
- e) Utilizar la cooperación regional, Nacional e Internacional en términos estratégicos.
- f) Incorporar las tecnologías de información y comunicaciones como un factor clave.
- g) Rendir cuenta pública en informar a usuarios en forma sistemática y abierta.

Esta posibilidad permite intentar una mejora del modelo actualmente vigente por la vía de coordinar las capacidades instaladas, mediante una inyección no expansiva pero estratégica de recursos humanos, equipamiento y capacitación en los sectores que lo requieran en el marco de un programa de modernización.

8. Proposición de un Modelo de Administración y Gestión del Urbanismo para Ciudades Intermedias. El Caso del Gran Concepción.

En este apartado se proponen los componentes esenciales de un modelo de administración y gestión del urbanismo para ciudades intermedias, teniendo como referente el caso del Gran Concepción en la Región del Bío-Bío, en Chile.

Por las consideraciones en capítulos anteriores en relación con la dinámica y estilo de desarrollo del país, el área territorial, el nivel de agregación jurisdiccional de planificación (área metropolitana/intercomunal) y el tamaño urbano de la zona elegida para el estudio de caso, constituye el escenario más probable al que evolucionarán las aglomeraciones intermedias en Chile.

En ese contexto, la propuesta de modelo es un punto de partida aplicable, a otras áreas con las adaptaciones a la realidad particular de las mismas. Pero sólo adaptable en aquellos aspectos específicos que van más allá de los marcos de referencia indicativos y normativos de los niveles internacional, nacional, metropolitano/intercomunal y comunal; por cuanto estos sí les son aplicables a cualquier punto del territorio nacional.

Evidentemente las evaluaciones de recursos que se indican son sólo referenciales y deben revisarse en el marco de la temporalidad concreta en que se utilice el modelo, ya que son materias esencialmente dinámicas.

Es de la esencia del modelo propuesto el que este fluya desde la necesidad de colaboración y asociatividad interinstitucional frente a problemas comunes en los territorios bajo las administraciones que optan por asociarse. No se recomienda, entonces, la aplicación impositiva mediante ningún procedimiento.

Por el contrario, se sugiere la promoción del modelo en el marco de los valores y principios que están asociados a la propuesta en términos de visión, misión y valores compartidos; además de entenderse como una estrategia colectiva frente a la necesidad de abordar múltiples problemas en un contexto de fuerte escasez de los principales recursos tradicionales para la administración y gestión de las ciudades.

Este es un aspecto crítico porque se trata de actuar sobre un entorno impactado en profundidad a nivel institucional y cultural por el neoliberalismo del modelo económico y el centralismo por lo que los niveles de resistencia a estrategias asociativas son altos.

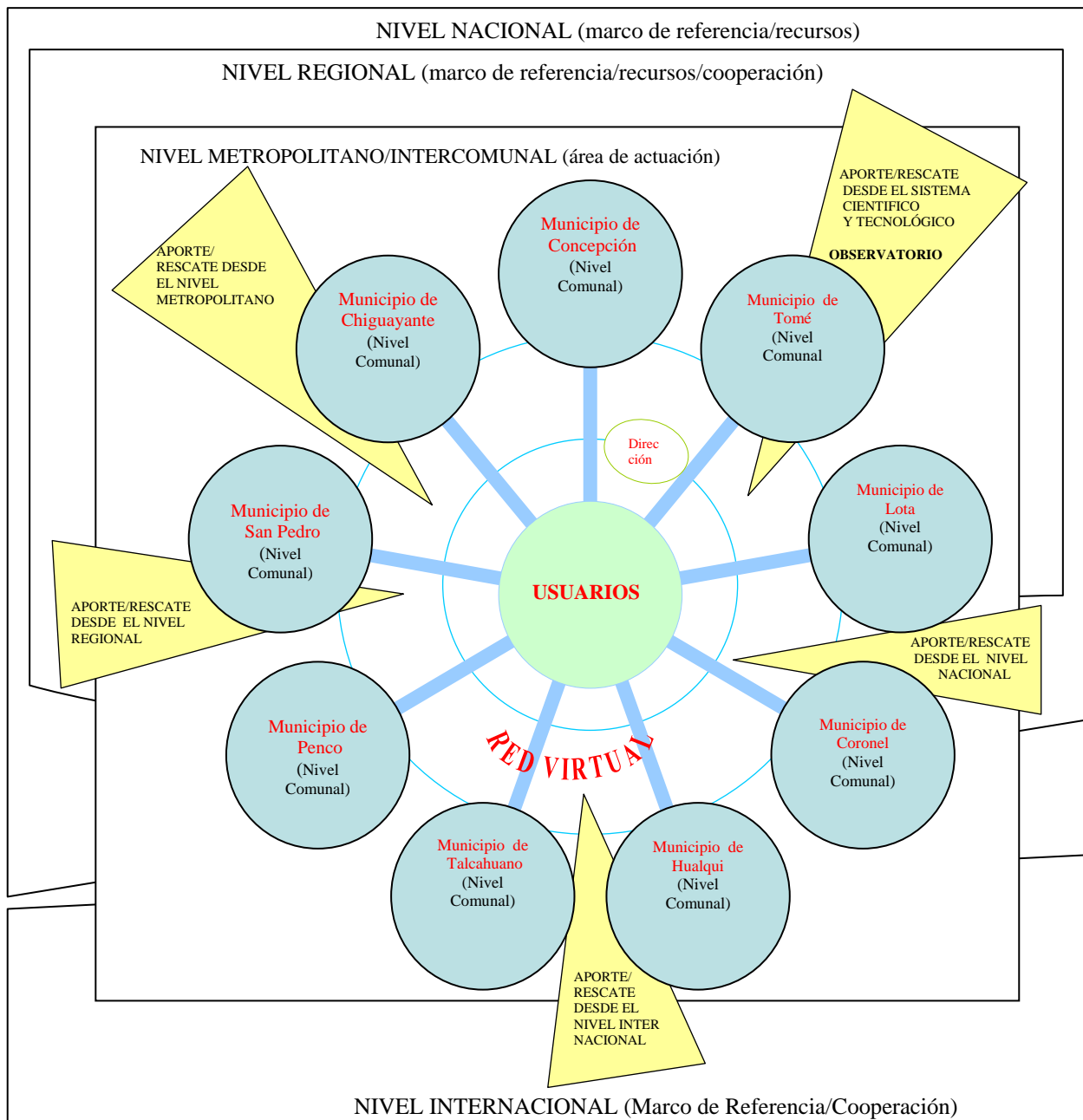
Los componentes esenciales del modelo que se propone, son los siguientes:

- ❖ Las Municipalidades del Área correspondiente.
- ❖ Los Organismos Públicos, Entidades del Sector Comunitario y empresas/corporaciones del Sector Privado, y las Universidades.
- ❖ El sistema de investigación científica y tecnológica para desarrollar y darle continuidad a un Observatorio de la Administración y Gestión del Urbanismo.
- ❖ Una Red Virtual soportada en las nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- ❖ Los Flujos de Información que representan los aportes y rescates de los miembros integrados a la Red, de los organismos de la administración del urbanismo actualmente vigente en Chile, y de la cooperación internacional.
- ❖ El Marcos Referencial, normativo e indicativo, de los niveles: comunal, metropolitano/intercomunal, regional, nacional e internacional.
- ❖ Un Equipo Humano, para Dirección y Coordinación.
- ❖ Los Ciudadanos y Usuarios, que demandan servicios y participan en la construcción de la visión de futuro.

En la Figura 55 siguiente se diagraman los distintos componentes, niveles territoriales y funcionales que interactúan y los flujos de aporte y rescate de información desde los distintos sistemas.

Figura 55

COMPONENTES DEL MODELO, NIVELES DE INTERACCIÓN Y FLUJOS DE APOORTE Y RESCATE



8.1. Diseño General. Institucionalidad, Estructura Organizacional, Competencias, Recursos, Despliegue Territorial.

8.1.1. Institucionalidad.

La naturaleza de la institucionalidad del modelo debe ser acorde con los objetivos de fortalecer la administración y gestión del urbanismo en las ciudades intermedias, sobre la base de buscar la integración de los actores hacia objetivos comunes de mediano y largo plazos.

A partir de ese objetivo central, la institucionalidad debe prescindir de potenciar un perfil sectorial en la naturaleza jurídica o en la especialidad técnica. Por otra parte, debe también prescindir de pretender alcanzar objetivos propios ya que su sentido está en contribuir a alcanzar los objetivos colectivos y los propios de los municipios en relación con la cantidad, oportunidad y calidad de la prestación de servicios a los distintos tipos de usuario.

Por lo anterior es que la figura más adecuada, en el marco de la legislación chilena es una corporación de derecho público, sin fines de lucro e integrada por organismos de los sectores gubernamental y no gubernamental. Esta figura posibilita recibir aportes, contratar y ser contratada y presenta un marco regulatorio claro supervisado anualmente por el Ministerio de Justicia y con obligación de rendir cuenta pública a través de informes y asambleas.

8.1.2. Estructura Organizacional

La estructura busca dar expresión a un sistema articulado por una organización mínima requerida y fuertemente apoyada en las capacidades instaladas en la administración gubernamental pública y municipal y en los aparatos no-gubernamentales privados, comunitarios e institucionales corporativos.

Los componentes Organizacionales son los siguientes:

a) Asamblea General de Miembros.

Compuesta inicialmente por los miembros fundadores, otorgándole un peso relativo importante a los municipios y a los usuarios.

Los miembros pueden ser activos o pasivos. Serán activos aquellos que tengan domicilio legal en los territorios correspondientes a las comunas asociadas. El carácter de miembro activo dará derecho a voz, voto y a todos los beneficios. El carácter de miembro pasivo dará derecho sólo a voz y a todos los beneficios aplicables a su circunscripción territorial.

En el caso del Gran Concepción, a la fecha actual (2004), la Asamblea puede estar conformada por cincuenta y dos personas y de la siguiente forma:

- ❖ *9 Alcaldes de Municipios que integran el área territorio del Gran Concepción.*
- ❖ *9 Directores de Obras de los Municipios integrantes.*
- ❖ *1 Secretario Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo (Seremi/MINVU)*
- ❖ *1 Secretario Regional Ministerial de Obras Públicas (Seremi/MOP)*
- ❖ *1 Gobernador Provincial*
- ❖ *1 Representante de la Gobernación*
- ❖ *3 Representantes del Sector Privado Construcción.*
- ❖ *3 Representantes del Sector Privado Redes Telecomunicaciones*
- ❖ *9 Representantes de las Uniones Comunales de Juntas de Vecinos.*
- ❖ *1 Representante del Colegio Arquitectos*
- ❖ *1 Representante del Colegio Ingenieros*
- ❖ *1 Representante del Colegio Constructores.*
- ❖ *2 Representantes de los Corredores de Propiedades.*
- ❖ *2 Representantes de los Usuarios Activos*
- ❖ *4 Representantes de las Universidades Regionales.*

- ❖ 1 Director Regional del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
- ❖ 1 Gerente de la Empresa de Servicios Sanitarios (redes de agua potable y alcantarillado)
- ❖ 1 Gerente Compañía de Gas.
- ❖ 1 Gerente Compañía de Electricidad

Se reúne a lo menos una vez por semestre y sus funciones principales son:

- ❖ Elegir al Directorio.
- ❖ Aprobar los Estatutos y sus modificaciones acorde a la legislación vigente.
- ❖ Aprobar o rechazar el Plan de Desarrollo Estratégico.
- ❖ Aprobar o rechazar el Presupuesto Anual.
- ❖ Evaluar semestralmente el Desempeño y la Calidad de los servicios.
- ❖ Definir las políticas de alianzas estratégicas, cooperación internacional, comunicaciones y prestación de servicios.
- ❖ Aceptar o rechazar el ingreso de nuevos miembros que le proponga el Directorio.

b) Directorio.

Dependiente de la Asamblea de Miembros e integrado por nueve miembros elegidos desde los integrantes activos. Se incorpora, además, el Gerente en calidad de Secretario Ejecutivo con derecho a voz. La presidencia será rotativa y podrá recaer en el Gobernador Provincial o en un Alcalde de algún municipio fundador elegido por sus pares. Permanecerá en su cargo por un año sin reelección consecutiva.

En el caso del Gran Concepción puede estar conformado de la siguiente forma:

1 PRESIDENTE:

- ❖ El Gobernador Provincial en el caso de las Área Metropolitanas o un Alcalde (Rotativo) en las áreas intercomunales.

16 DIRECTORES:

- ❖ 9 Directores de Obras de los Municipios integrantes.
- ❖ 1 Secretario Regional Ministerial.
- ❖ 1 Representante del Sector Privado Construcción.
- ❖ 1 Representante del Sector Privado Redes Telecomunicaciones.
- ❖ 1 Presidente de las Uniones Comunales de Juntas de Vecinos.
- ❖ 1 Presidente de los Colegios Profesionales.
- ❖ 2 Representante de los Usuarios Activos

Se reúne a lo menos una vez al mes y sus funciones principales son:

- ❖ Designar al Comité Técnico.
- ❖ Designar al Gerente.
- ❖ Elaborar los Estatutos y sus modificaciones acorde a la legislación vigente.
- ❖ Formular el Plan de Desarrollo Estratégico.
- ❖ Formular el Plan de Trabajo Anual.
- ❖ Formular el Presupuesto Anual.
- ❖ Preparar la evaluación semestral del Desempeño y la Calidad de los servicios.
- ❖ Implementar las políticas de alianzas estratégicas, cooperación internacional, comunicaciones y prestación de servicios.
- ❖ Rendir cuenta pública a la ciudadanía.

c) Comité Técnico.

Depende del Directorio y sus miembros son nombrados por este. Estará integrado por cinco miembros, cuatro elegidos desde los integrantes activos más el Director del Observatorio de la Administración y Gestión del Urbanismo. Se incorpora además, en calidad de Secretario Ejecutivo y Coordinador, al Gerente. En el caso del Gran Concepción puede estar conformado de la siguiente forma:

- ❖ 2 Directores de Obras de los Municipios Fundadores.
- ❖ 1 Director del Observatorio de la Administración y Gestión del Urbanismo.
- ❖ 1 Representante de la Seremi/MINVU (Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo)
- ❖ 1 Representante de la Seremi/MOP (Secretaría Regional Ministerial de Obras Públicas)

Se reúne a lo menos una vez por mes y sus funciones principales son:

- ❖ Asesorar Técnicamente al Directorio y a la Gerencia.
- ❖ Desarrollar e Implementar los procedimientos para canalizar el aporte de conocimiento desde el Observatorio de la Administración y Gestión del Urbanismo.
- ❖ Proponer, al Gerente, los términos de referencia para el desarrollo de los distintos sistemas y mecanismos integrantes del modelo: comunicaciones, protocolos, aporte de la cooperación internacional, etc.
- ❖ Emitir informe respecto de las propuestas ingresadas en relación a los temas que motiven el diseño de los términos de referencia indicados en el punto anterior.

d) Gerencia.

Depende del Directorio y es nombrado por este. En el caso del Gran Concepción sus funciones principales pueden ser:

- ❖ Conformar el equipo técnico y de administración y finanzas; para el buen funcionamiento de las actividades.
- ❖ Coordinar la elaboración de los estatutos y sus modificaciones acorde a la legislación vigente.
- ❖ Coordinar el Plan de Desarrollo Estratégico.
- ❖ Preparar el Plan de Trabajo Anual.
- ❖ Preparar el Presupuesto Anual.
- ❖ Preparar la evaluación anual del Desempeño y la calidad de los servicios.
- ❖ Implementar y hacer seguimiento a las políticas de alianzas estratégicas, cooperación internacional, comunicaciones y prestación de servicios.
- ❖ Implementar los términos de referencia, que le presente el Comité Técnico, para el desarrollo de los distintos sistemas y mecanismos integrantes del modelo: comunicaciones, protocolos, aporte de la cooperación internacional, etc.
- ❖ Coordinar, y emitir informe al Directorio, las propuestas ingresadas en relación a los temas que motiven el diseño de los términos de referencia.

e) Unidad de Estudios.

Depende de la Gerencia y su personal es reclutado y nombrado por esta. En el caso del Gran Concepción puede estar conformado de la siguiente forma:

- ❖ 1 profesional especialista en desarrollo municipal y gestión administrativa.
- ❖ 1 profesional especialista en servicios a usuarios.

En el caso del Gran Concepción sus funciones principales pueden ser:

- ❖ Apoyar a la Gerencia en sus labores propias.
- ❖ Desarrollar seguimiento y monitoreo a las variables e indicadores de desempeño y calidad de la administración y gestión del Urbanismo y emitir informes a la Gerencia.

- ❖ Coordinar la articulación con los estudios de instituciones miembros y colaboradores externos.

f) Unidad de Asesoría y Soporte.

Depende de la Gerencia y su personal es reclutado y nombrado por esta. En el caso del Gran Concepción puede estar conformado de la siguiente forma:

- ❖ 1 técnico experto en nuevas tecnologías de información y comunicaciones y en gestión informática.
- ❖ 1 técnico experto en gestión de información digital (formularios electrónicos, flujos, almacenamiento, etc.)

En el caso del Gran Concepción sus funciones principales pueden ser:

- ❖ Apoyar a la Gerencia en sus labores propias.
- ❖ Desarrollar seguimiento y monitoreo a flujos de información e indicadores de desempeño y calidad de los sistemas de comunicaciones, software, equipos y gestión de la información y emitir informes a la Gerencia.
- ❖ Coordinar la articulación con los sistemas y redes de instituciones miembros y colaboradores externos.

g) Unidad de Administración y Finanzas.

Depende de la Gerencia y su personal es reclutado y nombrado por esta. En el caso del Gran Concepción puede estar conformado de la siguiente forma:

- ❖ 1 técnico experto en administración y finanzas.

En el caso del Gran Concepción sus funciones principales pueden ser:

- ❖ Apoyar a la Gerencia en sus labores propias.
- ❖ Desarrollar seguimiento y monitoreó a flujos internos de información financiera /contable y emitir informes a la Gerencia.

Como, por una parte, es clave apoyar el modelo a través de la innovación, la evaluación y el traspaso de sus resultados y, por otra, como aquello requiere independencia y autonomía; es necesaria una dimensión asesora independiente. Por ello, además de los elementos constitutivos de la estructura organizacional administrativa planteada, existirá un Observatorio de la Administración y la Gestión del Urbanismo, bajo la responsabilidad de una o más universidades regionales.

Mediante esta figura el sistema científico y tecnológico hará sus aportes en relación con metodologías, procedimientos y métodos, sistemas de información, cartografía, innovaciones al propio modelo, indicadores de gestión, informes periódicos, específicos y para cuenta pública, etc.

El Observatorio se apoyará en la estructura organizacional anterior para efectos de recibir y distribuir información. En su dimensión académica se relacionará con la organización a través del Comité Técnico y administrativamente a través de la Gerencia.

La relación entre la orgánica del Modelo y el Observatorio deberá formalizarse a través de un convenio de colaboración.

En el caso del Gran Concepción, sus funciones principales pueden serán:

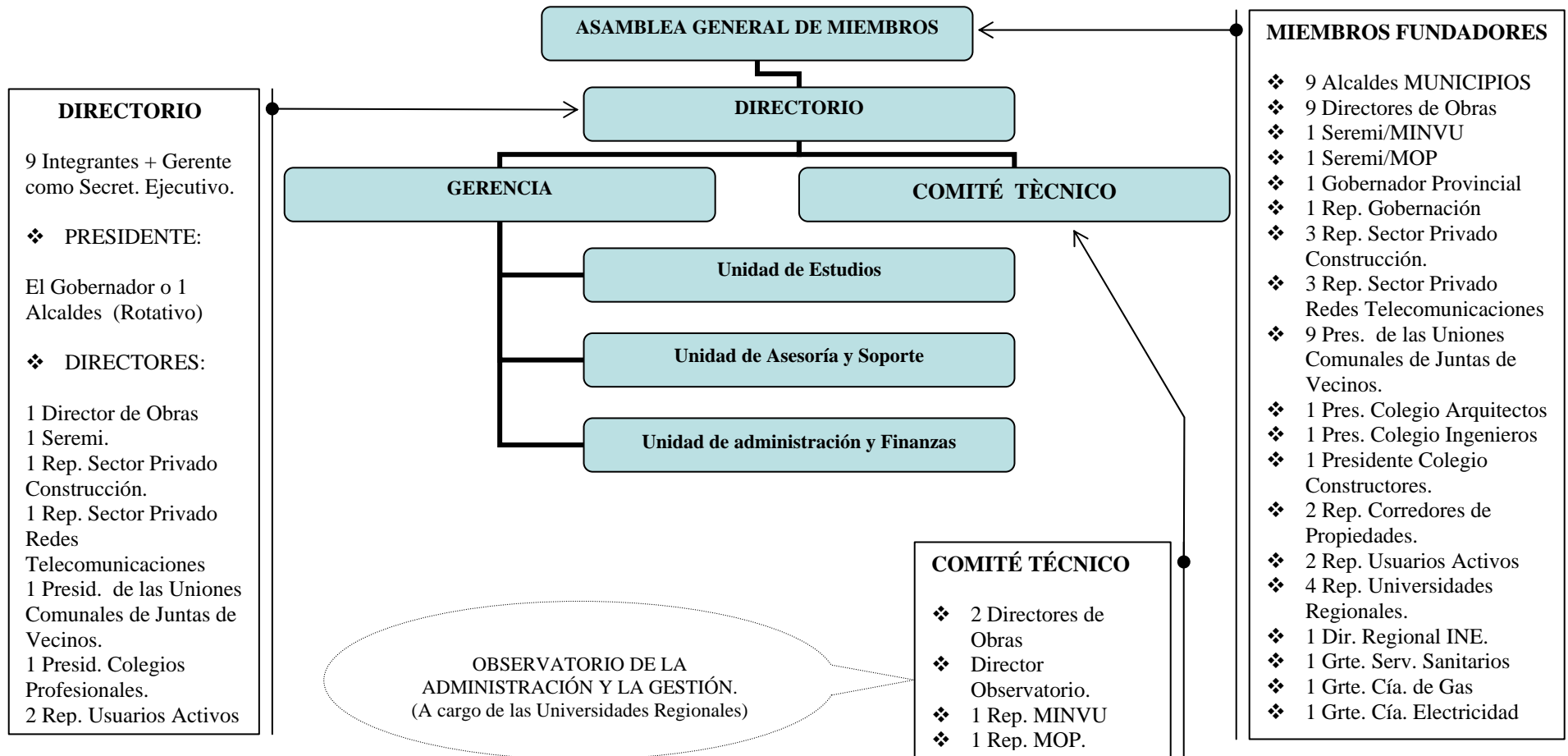
- ❖ Captar información y datos, desde actores miembros del Modelo y desde los resultados internos y externos del sistema de investigación científica y tecnológica
- ❖ Registrar y actualizar los datos e información. Apoyado en las NTIC's en que se soportará el modelo de administración y gestión.
- ❖ Construir información, procesando y analizando y los datos recogidos.
- ❖ Traspasar sus resultados como aporte, mediante informes, charlas, conferencias, seminarios, etc., de acuerdo a un programa acordado con el Comité Técnico y la Gerencia; para su uso interno, difusión y distribución.

En la Figura 56 de la página siguiente se muestran los componentes organizacionales.

Figura 56

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
 DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

Modelo de Administración y Gestión del Urbanismo para el Gran Concepción



8.1.3. Competencias.

Este tópico se refiere a la definición de las áreas y líneas pertinentes que le competen a la organización impulsora del modelo y que guían su intervención estratégica.

El modelo se dinamiza por medio de la Dirección y Coordinación, organización que constituye una figura complementaria a la estructura organizacional actualmente vigente de la administración y gestión del urbanismo en Chile.

Esta posición complementaria se busca, básicamente, porque su rol es de apoyo, articulación, promoción y fomento de la colaboración para el necesario reenfoque organizativo, hacia una mejor calidad de la administración y gestión de las ciudades intermedias; en un contexto de alta escasez de recursos humanos, de infraestructura, de equipamiento y financieros.

Es una organización que debe trabajar desde el entorno del andamiaje organizacional actual; pero centrada en los aspectos más estratégicos de la administración y la gestión del urbanismo para así contribuir a impactarla en profundidad.

Su competencia esencial es la de construir, incorporar, mantener y fomentar el uso de las herramientas estratégicas necesarias para facilitar la colaboración y la asociatividad interinstitucional de los organismos públicos y privados vinculados a la administración y gestión del urbanismo.

Específicamente le competen todos los aspectos relacionados con: la colaboración interinstitucional, el aprendizaje colectivo de los miembros, la innovación, el mejoramiento continuo de los procedimientos y métodos, la

capacitación estratégica de los funcionarios, el fortalecimiento de la prestación de servicios a los distintos usuarios del sistema, la búsqueda de financiamiento para su propia acción y la de los miembros, además de la difusión. Las áreas de competencia indicadas se desagregan en distintas líneas de acción:

- a) Colaboración interinstitucional: visión, misión y valores compartidos, integración de los actores hacia objetivos comunes de mediano y largo plazos.
- b) Aprendizaje colectivo: banco de experiencias exitosas, difusión de buenas practicas, oferta de colaboración, demanda de apoyo.
- c) Innovación: estrategias para la articulación de iniciativas dispersas, integración de flujos de nuevo conocimiento.
- d) Mejoramiento continuo: criterios, indicadores y estándares para el aseguramiento de calidad, sistemas y procesos de evaluación y mecanismos para la difusión de resultados.
- e) Capacitación de funcionarios: en materias propias de la administración y la gestión.
- f) Prestación de servicios a los distintos usuarios del sistema: estrategias administrativas, procedimientos, métodos, flujos de información.
- g) Búsqueda de financiamiento: fuentes de financiamiento, búsqueda de aportes, diseño de mecanismos para la captación y distribución.
- h) Difusión y cuenta pública de la administración y gestión del urbanismo.

8.1.4. Recursos en general.

La estructura organizacional, los equipamientos, la infraestructura y su operación, necesarios para la implementación del modelo, requieren de la incorporación de ciertos recursos complementarios, que se detallarán más adelante en la propuesta operacional, y deben ser financiados y/o aportados.

Los recursos necesarios se vinculan a la implementación de las siguientes dimensiones del modelo propuesto:

- ❖ Recursos Humanos; para materializar la estructura organizacional con aquellas contrataciones estrictamente necesarias.
- ❖ Recursos de Equipamiento; para asegurar el almacenamiento de la información y su conectividad, así como los necesarios para el trabajo de oficinas.
- ❖ Recursos de Infraestructura; para dotar de espacios físicos y de redes a la dirección y coordinación.
- ❖ Recursos Operacionales; presupuestados anualmente para permitir el funcionamiento de la organización.
- ❖ Recursos para Desarrollo; que incluyen la capacitación y la formulación e implementación de proyectos estratégicos.

La cuantía de estos recursos dependerá del tamaño de la organización y esta según sea la abarcabilidad temática y territorial de la misma.

Las modalidades para lograr las dotaciones necesarias es variada pudiendo utilizarse las capacidades instaladas en las distintas organizaciones participantes.

8.1.5. Despliegue Territorial.

No presenta despliegue territorial jurisdiccional por cuanto su acción se ejerce a través de los organismos que actualmente tienen tuición sobre las áreas geográficas comunales que integran la organización en carácter de miembros activos. En el caso específico del Gran Concepción, las comunas administradas por las Municipalidades de Concepción, Talcahuano, San Pedro, Chiguayante, Tomé, Penco, Hualqui, Coronel, Lota.

El despliegue del modelo se realiza sobre la funcionalidad de los sistemas actuales actuando a través de las unidades municipales que tienen las prerrogativas legales y su abarcabilidad territorial prioritaria corresponde a las jurisdicciones administrativas de los municipios miembros.

Dicha abarcabilidad es sólo prioritaria por cuanto nada impide, salvo el acuerdo respectivo de la Asamblea General de Miembros, el que unidades administrativas de otras áreas territoriales se incorporen en calidad de miembros pasivos.

8.2. Diseño Operacional: Sistemas, Recursos: Humanos, Económicos, Tecnológicos, Equipamientos, Instrumentos.

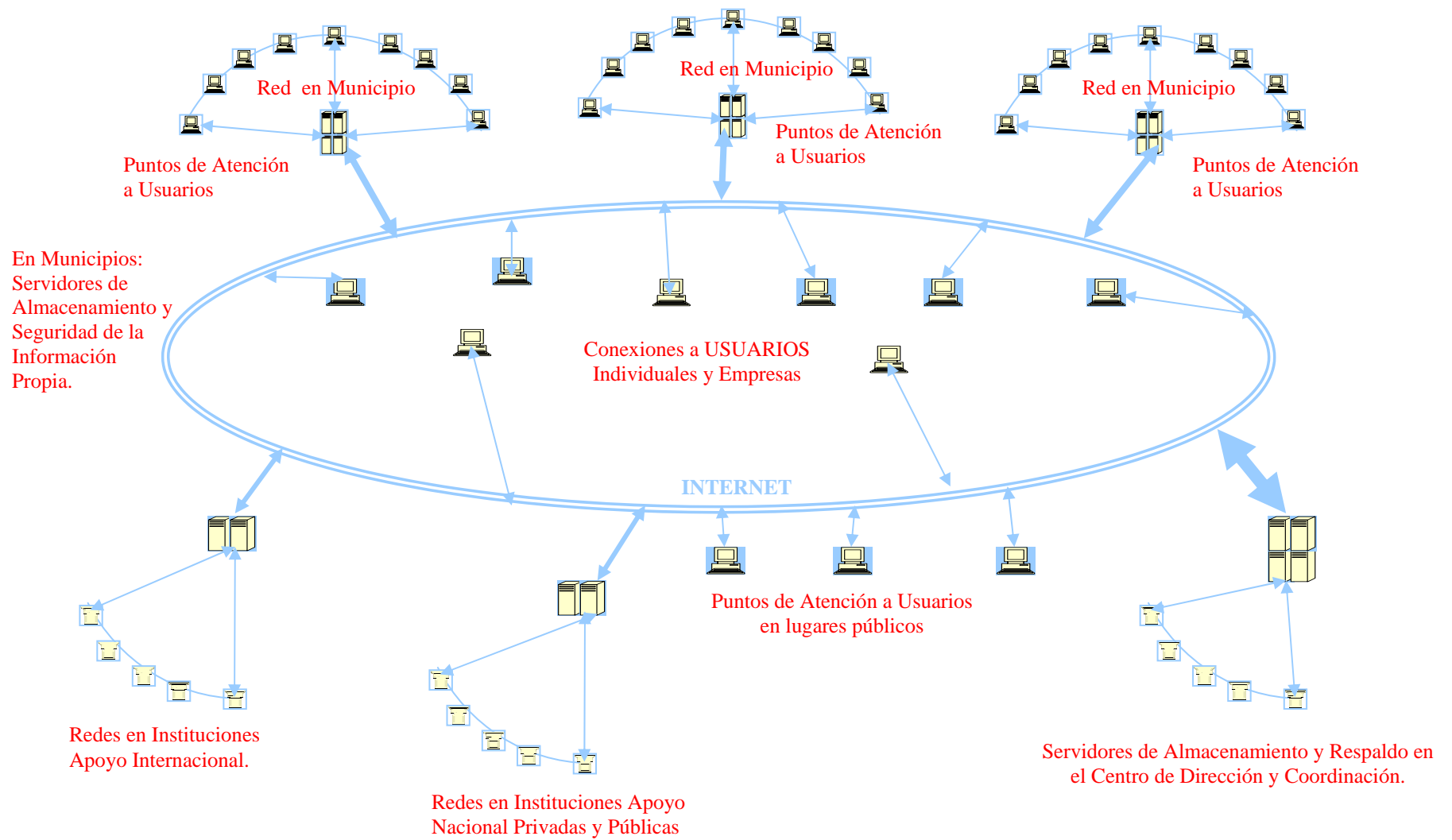
El diseño operacional responde a una red virtual jerarquizada, abierta a todos quienes puedan acceder a un ordenador con conexión a internet. Su configuración prevé zonas de almacenamiento de información en un Centro de Dirección y Coordinación y en los Municipios para proteger su información propia; formas y mecanismos de distribución según el tipo de usuario; áreas de acceso abiertas al público en general y áreas restringidas destinadas sólo a los miembros de la organización mediante una red virtual interna. (Intranet)

El diseño considera, para conformar la red virtual, la conexión de toda la infraestructura disponible de ordenadores y redes propias que están operando hoy en cada una de las instituciones miembros de la organización,

Cada institución deberá definir qué equipos, cuántos y en qué puntos los pone a disposición del público, según sea su estrategia de atención a usuarios. El diseño operacional supone que cualquier persona pueda acceder a la base de datos desde cualquier ordenador conectado a Internet. Un esquema del diseño de la red se muestra en la Figura 57 de la página siguiente.

Figura 57

CONFIGURACIÓN DE LA RED VIRTUAL Y PUNTOS DE ACCESO



8.2.1. Sistemas.

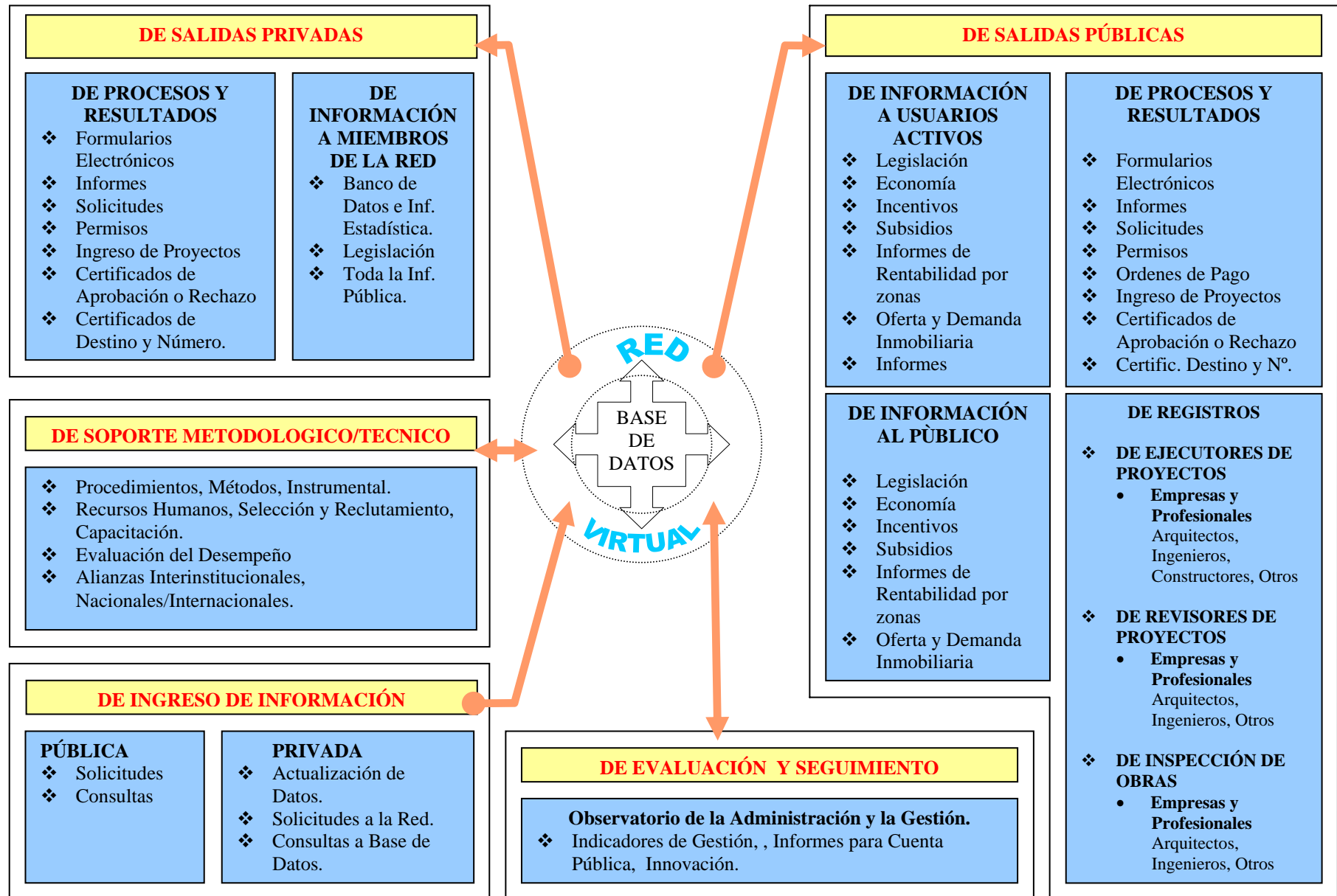
Los sistemas operarán sobre bases de datos conectadas y distribuidas a través de internet. Serán administrados usando programas (software) constituidos en una plataforma en común, operados mediante tecnología apropiada a redes y con flujos que también se distribuirán a través de Internet. Se definen cinco sistemas con sus flujos de información entre ellos.

- 8.2.1.1.** DE INGRESO DE INFORMACIÓN; clasificada según la información se trate de:
 - a. Pública
 - b. Privada.
- 8.2.1.2.** DE SALIDAS PRIVADAS; clasificada según la información se trate de:
 - a. Procesos en Marcha y Resultados de ellos, o de
 - b. Información apropiada para los miembros de red.
- 8.2.1.3.** DE SALIDAS PÚBLICAS; clasificada según la información se trate de:
 - a. Información a Usuarios Activos
 - b. Procesos y Resultados
 - c. Información al Público
 - d. Registros de Prestadores de Servicios
- 8.2.1.4.** DE SOPORTE METODOLÓGICO/TÉCNICO, para el desempeño cotidiano del modelo.
- 8.2.1.5.** DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO; apoyadas por las actividades del Observatorio de la Administración y la Gestión.

En la Figura 58 de la página siguiente se indica el diagrama de los sistemas y los flujos en detalle:

Figura 58

SISTEMAS Y FLUJOS DE INFORMACIÓN DEL MODELO



8.2.2. Recursos: Humanos, Equipamientos, Infraestructura, Económicos de Operación y de Desarrollo, Tecnología.

Los recursos en general han de ser complementarios a los elementos y componentes con que hoy cuentan los organismos que integrarán la red, de tal modo que se logre la articulación del modelo mediante la estrategia de colaboración y asociatividad, asumiendo sólo el costo marginal de recursos.

8.2.2.1. Recursos Humanos.

Se requiere de un equipo adicional, aunque mínimo de personas para completar la estructura organizacional propuesta y que dicen relación con la gerencia y los profesionales para la unidad de estudios, de asesoría y soporte, y de administración y finanzas.

8.2.2.2. Recursos de Equipamiento.

Para asegurar el almacenamiento de la información y su conectividad, así como los necesarios para el trabajo de oficinas. Están referidos a los de almacenamiento, operación, conectividad y de oficina.

8.2.2.3. Recursos de Infraestructura.

Para dotar de espacios físicos y de redes a la Unidad de Dirección y Coordinación.

8.2.2.4. Recursos Tecnológicos.

Deben decidirse sobre la base del tipo de recursos y de su capacidad instalada de modo tal de configurar una plataforma común de recursos informáticos y de redes. Implica un acuerdo entre los miembros para asegurar la compatibilidad y facilitar el trabajo en equipo.

8.2.2.5. Recursos Económicos:

Están referidos, por una parte, a los Recursos de Implementación y Puesta en Marcha, y se consideran: incorporación del personal, adquisición de equipos, licencias, infraestructura física, redes y recursos tecnológicos.

Por otra, se deben incorporar los Recursos Anuales Recurrentes, necesarios para abordar el funcionamiento básico del modelo. Corresponden a los Gastos Operacionales; (remuneraciones al personal, conexión a red y mantención y reposición de equipos). Son recurrentes y deben ser presupuestados anualmente para permitir el funcionamiento de la organización. Se deben incluir también aquí los Recursos para un Fondo de Desarrollo; que incluye la capacitación y la formulación de proyectos estratégicos para concursarlos a fondos regionales y nacionales.

En Anexo 7 se acompaña un ejercicio de dimensionamiento económico en base a un detalle específico que desagrega los requerimientos indicados.

8.3. Relación con los Usuarios: Canalización de la Demanda y Oferta de Servicios; Procedimientos de Relación y Coordinación Inter (usuario/administración); Intra; (administración/administración), sistemas y flujos de información.

En la figura 57 anterior se definen los elementos, sistemas y flujos esenciales clasificando las entradas y salidas según sean públicas o privadas.

La relación con los usuarios se efectúa en el marco de las salidas y entradas públicas. El modelo prevé la relación directa, vía tecnologías de información, de los usuarios con el sistema de administración y gestión de la ciudad, de tal modo que la oferta de servicios y la demanda estarán en línea lo que posibilitará, además, la auto información y el autoaprendizaje de la administración, con las ventajas que ello implica para su uso.

Para fortalecer la relación usuario/administración resulta crucial que existan estaciones de trabajo en lugares públicos estratégicos de tal modo que se facilite la vinculación al ampliar la oferta de oportunidades de uso. En la actualidad el sector privado ofrece múltiples posibilidades de uso público; pero es necesario fortalecer la oferta a menores costos desde las instituciones municipales y públicas.

El usuario podrá tener acceso a los recursos que le ofrece la administración desde cualquier punto en que cuente con acceso a internet y a través de equipos comúnmente usados en el hogar, en las instituciones o en las empresas.

Los procedimientos de relación y coordinación, tanto para el par usuario/administración como para el correspondiente a administración/administración, estarán protocolizados y previstos en las pantallas de salida con las modalidades de ayuda asincrónica y sincrónica o en línea. La diferencia está en que en el primer caso será abierta del tipo pública y en el segundo será cerrada del tipo interno y mediante nombres de usuario y claves.

8.4. Fuentes y Mecanismos de Financiamiento.

Es importante destacar que todos los recursos que se indicaron en los puntos anteriores pueden ser sensibilizados sobre la base de su aporte desde las instituciones miembros u otras. Por ejemplo el personal podría eventualmente ser redestinado desde otras reparticiones públicas, los espacios físicos pueden ser entregados en comodato por parte del gobierno central ya que posee infraestructura en las ciudades del área metropolitana, etc.

Para efectos de identificar las fuentes y los mecanismos de financiamiento, y dada la naturaleza de las distintas posibilidades, es necesario considerar separadamente las etapas de desarrollo hasta la puesta en marcha y la de operación normal o a régimen.

8.4.1. Desarrollo hasta la Puesta en Marcha.

Constituye este un modelo que incorpora mecanismos y formas de trabajo asociado y colaborativo que no están hoy presente en la administración y gestión directa del aparato del Estado ni del sector privado. Esta condición hace factible el acceso a recursos del tipo “por una sola vez” en las mismas agencias gubernamentales, en el sector privado y en la cooperación internacional.

❖ En el aparato del Estado:

- Fondo de Desarrollo y Fomento (Fondef) de la Corporación de Fomento, (CORFO) dependiente del Ministerio de Economía. Este fondo permite la compra de equipos y las contrataciones hasta por tres años. Universidades de la región, en alianza con empresa privadas, han obtenido recursos por cifras tres veces superiores a las necesarias para esta etapa de

implementación del Modelo. Puede incluir incluso el diseño y puesta en marcha del Observatorio de la Administración y la Gestión del Urbanismo.

- Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), del Gobierno Regional, Es pertinente porque el modelo, como se demostró en la primera parte de esta tesis, es compatible con las líneas de la estrategia Regional de Desarrollo.
- Aportes de contraparte, en dinero o valorizables, de los propios ministerios y municipios potenciales miembros ya que el modelo va en su directo beneficio.

❖ En el Sector Privado:

Al estar incorporadas la Universidades Regionales, se abre la posibilidad de que agentes del sector privado puedan hacer aportes efectivos utilizando la Ley de Donaciones a las Instituciones de Educación Superior, (Ley N° 18.681). La ley permite hacer uso de la franquicia tributaria para descontar hasta el 50% de lo donado a una Universidad, el año tributario inmediatamente siguiente y al momento de pagar sus impuestos. En Chile hoy este procedimiento es habitual en el mundo de las artes y la cultura.

❖ En la Cooperación Internacional:

En la región hoy el Gobierno Alemán, a través de la Agencia de Cooperación alemana (GTZ) está incorporando recursos de apoyo a la capacitación e innovación en el ámbito del desarrollo local y regional y en el territorial del borde costero de la región.

8.4.2. De la Operación Normal o a Régimen.

Luego de una fase de dos a tres años, tiempo de duración de los proyectos con financiamiento externo, la operación normal del modelo debería

autofinanciarse por cuanto habrá demostrado su eficiencia frente a los usuarios en términos de calidad y ahorro.

Por lo mismo, el financiamiento provendría desde:

- ❖ Las organizaciones miembros, mediante cuotas o aportes en base a una fracción del ahorro y/o a través de la valoración de los nuevos servicios.
- ❖ Traspaso a tarifas normales de los servicios prestados.

Sin perjuicio de ello, seguirán abiertas las fuentes complementarias como las indicadas en el punto anterior.

8.5. Estrategia de implementación: corto, mediano y largo plazos.

Se indican aquí las distintas etapas que deberían efectuarse para la implementación paulatina del modelo. Se entiende por “corto plazo” hasta 2 años; “mediano plazo” hasta 3 años y “largo plazo” más de 3 años.

8.5.1. Corto Plazo. (hasta 2 años)

- a. Alianza estratégica Gobernación, Municipalidades, Seremi/Minvu, Corporaciones Privadas (representativas del sector construcción e inmobiliario) y Universidades Regionales, para la formulación de un proyecto que presente el modelo a las instancias concursables de financiamiento.
- b. Diseño del Observatorio de la Administración y la Gestión del Urbanismo, en el marco de la alianza estratégica indicada.
- c. Constitución de la Asamblea General de Miembros
- d. Elección de Directorio.
- e. Nominación del Comité Técnico y la Gerencia.

8.5.2. Mediano Plazo. (hasta 3 años)

- f. Contratación del Personal.
- g. Implementación de la Estructura Organizacional.
- h. Implementación de las instalaciones, el equipamiento y las redes.
- i. Implementación del Observatorio de la Administración y la Gestión.
- j. Puesta en funcionamiento de la Red.

8.5.3. Largo Plazo. (más de 3 años)

- k. Operación a Régimen.
- l. Primera Evaluación de desempeño y Calidad.

9. Reflexiones Finales y Conclusiones.

A lo largo de la investigación hemos relevado el estado general de la administración y gestión del urbanismo en Chile y el estado específico en el Gran Concepción. Revisamos también su evolución probable, mediante la configuración de los escenarios actual y futuro.

Para lograrlo, caracterizamos las dimensiones; política, institucional, normativa, administrativa, tecnológica y económica; involucradas en la administración y gestión del urbanismo actual y su proyección futura, a través de investigación descriptiva y exploratoria apoyada en información existente, entrevistas y encuestas a actores claves, públicos y privados.

Paralelamente, identificamos, describimos y analizamos, los factores determinantes en la situación actual de la administración y gestión del urbanismo en Chile; con su proyección futura; mediante análisis actual y prospectivo de los escenarios configurados.

Junto con lo anterior nos propusimos, en la búsqueda por mejorar la eficiencia y eficacia de la administración y gestión del urbanismo en las ciudades intermedias, avanzar hacia un modelo inicial de administración y gestión ajustado a la realidad actual y apropiado a la evolución futura que configuran los ámbitos político, institucional, normativo, administrativo, tecnológico y económico; vigentes en Chile y su posible evolución. Además lo hicimos en el marco de la realidad territorial e institucional específica del Gran Concepción.

Lo anterior nos llevó a proponer, por reformas e incorporaciones nuevas, los elementos esenciales de política, organizacionales, administrativos, tecnológicos y financieros necesarios para la implementación del modelo inicial

desarrollado. Además de establecer los elementos esenciales necesarios para el despliegue de dicho modelo en el ámbito específico de las ciudades integradas al Gran Concepción, en el marco de su realidad económica, social, tecnológica y política específica.

Tal como se ha demostrado en el curso de la investigación motivo de la presente tesis, el desempeño de la economía chilena en los últimos veinte años ha sido evidente y reconocido por los organismos nacionales e internacionales. De hecho a Chile se le coloca como paradigma del “progreso” (crecimiento económico) en el ámbito del tercer mundo y los países en vías de desarrollo.

El mejoramiento de la infraestructura caminera, portuaria y de comunicaciones, de los servicios financieros, junto a la demanda sostenida en el período indicado, han posibilitado la modernización del sector exportador de recursos naturales en el cual Chile basa su crecimiento económico.

Pero el crecimiento del país en la dimensión económica no ha ido acompañado de un desarrollo integral que se exprese en el desarrollo urbano, para dar lugar a un mejoramiento de la calidad de vida que ofrecen las ciudades.

Por el contrario los problemas derivados de una expansión territorial definida por el libre mercado; en donde la asignación de los recursos se produce por el libre juego de los factores de producción para la construcción de la ciudad, según la oferta y demanda; están hoy presentes y constituyen ya un obstáculo al propio desempeño de la economía.

Por otra parte, la modernización de un Estado tradicionalmente centralista, se ha quedado rezagada en relación a los sectores no gubernamentales teniendo efectos importantes tanto en la conducción del desarrollo de las ciudades como para la estimulación y el dinamismo del proceso de producción y de bienes servicios en el ámbito urbano.

Ambos aspectos; es decir, los impactos del modelo económico en la estructuración de la ciudad así como el rezago en la modernización de los aparatos del Estado para su conducción; constituyen obstáculos relevantes tanto a la posibilidad de mantener el crecimiento económico como al anhelo de un desarrollo más equilibrado y armónico con niveles adecuados de calidad de vida para todas las personas.

Para Chile esto es relevante porque la concentración en áreas urbanas de la producción, de los servicios y de las personas muestra que sobre el ochenta por ciento del producto interno bruto se materializa también en ellas.

Debido a lo anterior, la administración y gestión del urbanismo resulta ser crucial como factor de orientación, regulación y estimulación al mejor desempeño de los distintos actores y sistemas que en las áreas urbanas se despliegan. Por ello desarrollar conocimiento apropiado, tendiente a fortalecer el desempeño y la calidad de los servicios que prestan los organismos a cargo del urbanismo, resulta ser vital.

Chile presenta una fuerte macrocefalea en el tipo de sistema urbano que organiza, encabezado por la ciudad y región capital; lo que se evidencia en una gran concentración de personas, decisiones, recursos, sistemas, infraestructuras, capital, etc. Esta característica deja al sistema regional de ciudades en una condición muy disminuida en cuanto potencialidad a partir de recursos disponibles de todo tipo.

Ello significa que la escasez en las regiones constituye un elemento insoslayable frente a cualquier alternativa de modernización, por lo que la formulación de modelos bajo el concepto de Administración y Gestión del Urbanismo Apropiada, propuesto en esta tesis, resulta ser estratégico.

Es decir, un modelo que responde a lo propio en razón de las condicionantes del nivel de desarrollo actual e histórico de los territorios y de la

búsqueda de espacios para que los ciudadanos se integren y participen de su desarrollo futuro; lo que nos remite a la necesidad de una configuración modelada desde la realidad local para enfrentar los desafíos de la administración y gestión del urbanismo.

En los territorios regionales están claramente definidas algunas áreas de relevancia intercomunal o metropolitana en que se concentran actividades cruciales y población que permiten clasificarlas como de tamaños intermedios.

Como se vio en detalle en la primera parte de la investigación, de esos territorios, el área paradigmática en Chile; tanto por el nivel de desarrollo actual como porque constituye el escenario más probable al que evolucionarán las otras; lo constituye el área metropolitana denominada Gran Concepción, en la Región del Bío-Bío.

En dicha zona, hay múltiples organismos que muestran la presencia del Estado en forma importante, múltiples empresas que evidencian un sector privado muy activo en la economía exportadora y en el rubro inmobiliario, y un sector institucional con gran número de corporaciones, universidades, asociaciones, etc. Sin embargo, en el ámbito de la administración y gestión del urbanismo, actúan separadas y presentan un fuerte grado de descoordinación.

Para actuar sobre la posibilidad de introducir mejoras al desempeño de la administración y la gestión de las ciudades intermedias en Chile, es necesario abordar básicamente dos elementos vitales: uno, la escasez de recursos de diverso tipo y, dos, la falta de asociatividad y de trabajo colaborativo entre los distintos actores.

Por lo mismo, el modelo de administración y gestión del urbanismo que proponemos se articula fundamentalmente en torno a tres ejes centrales:

- a. **Buscar los Espacios para la Modernización.** En la hipótesis, probada en el curso de la tesis, de que es posible encontrar esos espacios porque tanto el neoliberalismo que inspira el modelo económico imperante, como el centralismo que referencia el tipo de organización y el proceso de toma de decisiones, no son monolíticos. La búsqueda de intersticios o fisuras en ambos posibilita incorporar reformas y mejoras tendientes a un desarrollo más equilibrado en lo territorial y más equitativo en lo económico y social.
- b. **Darle Transversalidad e Integración a la Conducción del Urbanismo.** Mediante iniciativas estratégicas específicas, que crucen a todos los actores y los articulen bajo la convicción de entenderla como perteneciente a un nivel superior de la organización social; que amerita la colaboración y en donde con su mejor desempeño y calidad todos se verán beneficiados.
- c. **Enfrentar la Escasez con Asociatividad.** Derivada del centralismo, la escasez de recursos puede enfrentarse buscando las economías de escala y compartiendo información entre instituciones, empresas y personas; para lo cual vuelve a ser la integración colectiva, inspirada en una visión en torno a valores compartidos, la que posibilita la misión en común.

En ese contexto, dado por la necesidad de trabajar en medio de la escasez y para articular a los actores, considerando la capacidad ya instalada en la zona, hay tres factores estratégicos que se incorporan con fuerza y, por lo tanto, tienen un rol central en la propuesta: el uso de las nuevas tecnologías de información la incorporación del sector privado/comunitario y el aporte de conocimiento del sistema científico y tecnológico, a través de las universidades regionales.

Como lo declaramos en el curso de la tesis, en esta visión huimos del estructuralismo global sin por ello desechar innovaciones drásticas, como las propuestas que hacemos por ejemplo: de elección directa de los Intendentes

Regionales; del fortalecimiento del rol del Gobernador Provincial, para su eventual desempeño como articulador de las fuerzas en áreas metropolitanas; de la integración de la figura jurídica de la Corporación como instrumento de gestión pública compartida y delegada; o la redefinición de los roles de los distintos niveles territoriales de la administración con miras a su rearticulación bajo el principio de subsidiaridad territorial; etc.

En realidad, tal y como lo revisamos en la investigación, dados los distintos antecedentes que configuran el contexto, la introducción de mejoras a la administración y la gestión del urbanismo en Chile se viabiliza con:

- ❖ la articulación de los sectores público, municipal, privado/comunitario y no gubernamental,
- ❖ la integración del sistema científico y tecnológico y
- ❖ el uso intensivo y masivo de las nuevas tecnologías de información.

Todos estos elementos, dado que se distribuyen en forma altamente homogénea en las ciudades intermedias de Chile, son aplicables como marco de inicio para precisar un modelo específico a implementar en las mismas, y que permita configurar la Administración y Gestión del Urbanismo Apropriada a dichos sistemas urbanos.

Héctor Gaete Feres
Barcelona, 2005