



**ILPES**

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social  
Naciones Unidas/CEPAL-Consejo Regional de Planificación

Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning  
United Nations/ECLAC-Regional Council for Planning

Institut Latino-Américain et des Caraïbes de Planification Economique et Sociale  
Nations Unies/CEPALC-Conseil Regional de Planification

## **DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y GESTIÓN LOCAL**

Distr.  
LIMITADA

LC/TP/L.159  
15 de marzo de 1999

ORIGINAL: ESPAÑOL

**DESARROLLO EN CHILE\***

### **LAS CORPORACIONES DE DESARROLLO EN CHILE\***

\* Este documento presenta las ponencias expuestas en el Seminario "Las Corporaciones de Desarrollo en Chile", realizado por la Dirección de Desarrollo y Gestión Local del ILPES/CEPAL, el 30 de septiembre de 1998. Los textos han sido recopilados por María Angélica Pacheco y Verónica Luján. Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

## **LAS CORPORACIONES DE DESARROLLO EN CHILE\***

- \* Este documento presenta las ponencias expuestas en el Seminario “Las Corporaciones de Desarrollo en Chile”, realizado por la Dirección de Desarrollo y Gestión Local del ILPES/CEPAL, el 30 de septiembre de 1998. Los textos han sido recompilados por María Angélica Pacheco y Verónica Llanos.  
Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.



## ÍNDICE

Introducción <i>Iván Silva</i> .....	1
Crear confianza desde abajo <i>Mario Rosales</i> .....	6
Las Corporaciones de Desarrollo: Un ejemplo de fomalización de las alianzas público-privada. <i>Chantal Nicod</i> .....	9
1. Los escenarios para la concertación público-privado .....	10
2. ¿Qué es la concertación público-privada .....	14
3. Algunos elementos prácticos para la concertación.....	14
La Corporación de desarrollo de Santiago <i>Jaime Cataldo</i> .....	16
1. Introducción.....	16
2. Las etapas de la Planificación Estratégica Comunal.....	18
3. Rol de la Corporación para el desarrollo de Santiago y su gestión.....	33
4. Algunas Consideraciones finales .....	39
Experiencia de Concertación en Rancagua. <i>Dario Valenzuela</i> .....	42
Experiencia de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba. <i>Sofía Prats</i> .....	47
Experiencia de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba. <i>Raúl Rivera</i> .....	51



## INTRODUCCIÓN

**Iván Silva Lira<sup>1</sup>**

Contribuir a la organización de este seminario constituye para nuestra Dirección una motivación de trabajo ineludible ya que, en general, las Corporaciones de Desarrollo Local han demostrado ser interesantes instrumentos de activación y reactivación de las capacidades locales en aras de conseguir el impulso de procesos de desarrollo local endógenos. Discutirlo, en particular, para el caso de Chile es una motivación de trabajo adicional ya que nos permite tener una actualización del estado del arte en esta materia en el país y poder deducir líneas de trabajo que se podría proponer para el tema local en el contexto del desarrollo global de la nación.

Una primera reflexión que me parece importante realizar, desde el punto de vista de nuestra Dirección, es que lo espacial, lo territorial y lo local constituyen buena parte de nuestra motivación de trabajo. Estamos convencidos de que en lo local y, más específicamente, en el impulso a procesos de desarrollo local, podemos encontrar conexiones fuertes entre crecimiento y equidad, entre desarrollo económico y desarrollo social, en concreto, una respuesta efectiva para la identificación de políticas destinadas a superar la pobreza de las comunidades más pobres tanto de Chile como e los demás países del continente.

En lo local es donde con frecuencia se pueden apreciar y observar con mayor nitidez el rostro vivo de las desigualdades y por tanto, el lugar común donde se debe intentar encontrar respuestas concretas, para la superación de la pobreza, para el impulso de nuevas actividades productivas, que procuren la incorporación de innovaciones y desarrollo tecnológico de pequeña escala, para la generación de empleo productivo, en definitiva, la identificación y promoción de nuevos estilos de desarrollo que, originados desde la base, tengan un sello incuestionable de equidad y distribución de los frutos del crecimiento alcanzado.

---

<sup>1</sup> Director de la Dirección de Desarrollo de Gestión Local, ILPES.

En alguna oportunidad comenté, que los municipios de América Latina y en algunos casos sus regiones completas, son la expresión concreta donde los promedios macroeconómicos no funcionan y, en el caso de Chile en particular, el lugar común donde “el tigre pierde sus rayas”. Como los más recientes estudios de la CEPAL lo demuestran Chile es uno de los países de América Latina con la mayor concentración de la distribución personal del ingreso. En lo local, en cambio, “no hay problemas” aquí ésta suele ser muy uniforme. En una gran mayoría de localidades, todos sus habitantes son sencillamente pobres o medianamente pobres, realidad que se extiende a un gran porcentaje de Municipios tanto en Chile como en la región de América Latina y el Caribe. No es difícil localizarlos, más bien es relativamente fácil detectarlos. El problema es, más bien, que se hace en localidades donde la realidad generalizada, son las necesidades básicas insatisfechas, la incapacidad financiera y a veces técnica para administrar los servicios traspasados de salud y educación (que es justamente por donde se supone que comienza la equidad), la incapacidad técnica para detectar áreas prioritarias de inversión, localidades con bajos niveles de escolaridad, altas tasas de analfabetismo, tasas de cesantía por sobre los promedios, bajo nivel de infraestructura, escaso nivel de desarrollo empresarial y tecnológico.

En otras palabras, que hacer en las localidades y regiones que más lo necesitan y que son las que menos condiciones cumplen para impulsar procesos de desarrollo local endógenos sostenibles en el tiempo. Creemos que aquí reside buen aparte del desafío para Chile y los países de la región y es en esta búsqueda que debiéramos concentrar buena parte de nuestros esfuerzos.

En este sentido, la ilustración de la experiencia europea, puede ser una buena contribución para entender con mayor propiedad los procesos de desarrollo local por los cuales han transitado algunas regiones de estos países procurando, obviamente, no caer en la tentación de hacer un traslado mecánico de estas experiencias, situación que podría llevar más a la frustración que a la creación de condiciones que ayuden a superar las barreras sociales, económicas e institucionales existentes.

Como ya se ha escrito en varios textos, desde la década de los 80, y con más fuerza en los 90, han emergido, como complemento de las políticas tradicionales de desarrollo, un nuevo enfoque

basado en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas como punto de partida para un nuevo estilo de desarrollo basado en lo local.

El cambio de los modelos de producción en masa por modelos de producción flexibles ha significado una revolución que ha permitido la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica de las actividades productivas de pequeño y mediano tamaño, creación de empleo, capacitación de mano de obra para procesos específicos, en definitiva, identificación, valoración y proyección de los recursos locales existentes para desatar procesos de desarrollo endógenos, actividades que muy difícilmente podrían enfrentarse con una óptica centralista. El Desarrollo Local y Regional autosuficiente requiere el predominio de los actores locales, necesita que las decisiones sean tomadas democráticamente y que el control de los recursos, de las innovaciones y beneficios producidos sean inminentemente de naturaleza local.

Durante mucho tiempo se sostuvo, que en la presente economía internacionalizada los esfuerzos de desarrollo desde abajo eran difícilmente efectivos. Sin embargo, la década de los 90, sobre todo en la experiencia Europea y particularmente española e italiana, esta plagada de iniciativas locales que están mostrando que estos esfuerzos, junto al compromiso poblacional a nivel local y regional son factores esenciales de programas de recuperación económica, los cuales se deben necesariamente acomodar y responder a la diversidad de problemas locales y oportunidades desiguales para resolverlos.

Asimismo, la década de los 90 también ha comenzado a mostrar algunas iniciativas locales Latinoamericanas que comienzan a tener razonables grados de éxitos y, en ellas, un papel importante lo han tenido las Agencias de Desarrollo Local, o Corporaciones de Desarrollo, que se han constituido en un valioso instrumento de activación de las potencialidades locales endógenas.

Activar el potencial endógeno de una localidad no puede ser tarea exclusiva del sector público, pero tampoco del sector privado, y viene la pregunta acerca de que pasa con las universidades, con los empresarios, con los trabajadores, con la comunidad organizada y con los demás actores



de la sociedad local. En realidad, parte de la complejidad de esta tarea radica, precisamente, en la habilidad que se requiere desarrollar para articular coordinar y potenciar todas estas fuerzas.

Este es, en realidad de muchas experiencias exitosas, el espacio que han ocupado las Agencias de Desarrollo Local, las Corporaciones de Desarrollo o el nombre que se quiera ocupar para denominarlas. Entre muchas labores éstas se han caracterizado por asumir las siguientes: creación de bancos de datos de ayuda, incentivos y fuentes de financiamiento para empresas, fomento apoyo y seguimiento técnico de nuevas iniciativas empresariales, promoción y facilitación de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, mejorar la transparencia, cursos de formación para trabajadores y empresarios, favorecer la economía social y facilitar la inserción en el mundo laboral en especial de los grupos más desfavorecidos, jóvenes, mujeres y desempleados de larga duración. En definitiva, se han constituido en un instrumento realmente efectivo de activación de las fuerzas de desarrollo local.

Pero por sobre todas estas cosas, creo que la gran significación e importancia de este instrumento reside en la generación de una nueva mentalidad en el nivel local, en la toma de conciencia de la necesidad de explotar los esfuerzos locales, en la respuesta a la pregunta sobre “que puedo hacer yo por mi mismo”, más que, que es lo que puede hacer el nivel central para ayudarme a solucionar mis problemas de desarrollo contenido.

Siendo las agencias un instrumento valioso y habiendo sido exitosas en otros contextos, pueden ser una buena fuente de inspiración para ayudar a resolver nuestros problemas, sin perder de vista que la realidad de heterogeneidad de nuestras sociedades es un dato muy fuerte a tener en cuenta.

La definición de una tipología de Municipios y de Regiones debiera ser una parte importante de nuestro diagnóstico y de la búsqueda de respuestas asertivas a cada contexto. Cuando se habla de tejidos empresariales, de innovación tecnológica, de disponibilidad de recursos humanos calificados, se parte generando un problema más que encontrando una solución. Por tanto, reconociendo que en lo local podemos encontrar respuestas a los desafíos de nuestras localidades, impulsar procesos de desarrollo endógenos en la realidad de nuestros países, demanda un doble

esfuerzo de imaginación, probablemente, mucho más agudo que aquellos que han tenido que realizar las localidades deprimidas Europeas. Por lo tanto, uno podría decir que recoger esa experiencia es importante, adaptarla es fundamental y demanda un gran esfuerzo de creatividad.

De ahí que la discusión sobre este tipo de instrumentos, que se inicia en este Seminario, siempre constituya un renovado espacio de reflexión para revisar experiencias, sacar ideas, incentivar la colaboración y promover la importancia de que las localidades se adscriban a este tipo de desafíos en procura de la superación de sus problemas económicos más angustiantes.

## CREAR CONFIANZA DESDE ABAJO

**Mario Rosales<sup>2</sup>**

1. El informe mundial sobre el Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo de 1998 señala a Chile como el país de mayor grado de desenvolvimiento relativo de América Latina ubicándolo en el lugar 31 del mundo, en un total de 174. Del mismo modo, otro informe internacional sobre probidad nos hace aparecer en el lugar 20 entre 87 naciones medidas. Si agregamos a esto las bondades de las estadísticas macroeconómicas, que indican que nuestro país lleva más de 15 años creciendo a índices superiores al 6% promedio anual, todo parece mostrar que hay un amplio espacio para el optimismo.
2. No obstante, otro informe del mismo PNUD, esta vez sobre desarrollo humano en Chile, también de 1998, nos lleva en la dirección contraria. Señala, en breve, que si consideramos los indicadores subjetivos del desarrollo, vale decir como se siente la gente, la respuesta tiene signo contrario. Tres cuartas partes de las personas consideradas afirman que sienten diversos grados de inseguridad frente a la realidad chilena actual y que esta inseguridad es, en cualquier caso, mayor que en el pasado.
3. En concreto, sienten falta de seguridad frente al empleo, la salud, el trabajo o, incluso, frente al vecino. Nada extraño. Efectivamente los chilenos perciben hoy que su empleo es inestable. La atención de su salud parece incierta, sobre todo cuando se trata de enfermedades catastróficas. El acceso a la educación es caro y no garantiza futuro alguno. Por último, el sentimiento de seguridad frente al otro -el vecino, el transeúnte- se ve reducido por el fuerte incremento de la delincuencia.
4. En suma, asistimos a una paradoja. Los indicadores objetivos de desarrollo han mejorado de manera considerable, sin duda, pero la sensación de seguridad satisfacción o tranquilidad -es decir, la calidad de vida- se percibe disminuida. Al conversar acerca de este tema con

---

<sup>2</sup> Secretario Ejecutivo, Asociación Chilena de Municipalidades.

expertos de otros países de América Latina, su opinión en que esta contradicción se da también en otros lados. Es más, algunos escritos aseveran que una característica del mayor desarrollo sería que los individuos deben enfrentarse más solos a las complejidades de la vida social. Sería esta una forma de ejercitar de nuestra mayor libertad. Más desarrollo, supone más libertad y ésta mayor incertidumbre.

5. En un reciente foro sobre “Desarrollo y Sustentabilidad” que se llevó a Antigua, Guatemala - al que asistieron intelectuales, líderes de opinión e, incluso, algunos ex Presidentes de la República- se analizó el tema. ¿Globalización y resguardo de las culturas nacionales y locales?. La respuesta fue clara: cualquiera sea el grado de desarrollo es necesario recuperar la noción de que siempre hay un gran espacio de acción para el estado y las políticas públicas. Toda sociedad humana es inequitativa, inestable, imperfecta. La función del gobierno es, entonces, ayuda a compensar esas inequidades, establecer ciertas estabilidades esenciales y crear las confianzas necesarias para la vida en sociedad.
6. Sin duda no se trata siempre del mismo Estado y las mismas tareas. Se trata de otras formas históricas de gobierno, otras competencias y otro tipo de relación con la sociedad civil. Pero la función pública como facilitadora y reguladora del accionar de los privados se percibe como insustituible. Es más, en tiempos de globalización es indispensable pensar cómo construimos un poder público regulador, de carácter internacional, más potente y eficaz -no necesariamente más grande- que el actual conjunto de organizaciones internacionales ligadas al sistema de las Naciones Unidas.
7. A ello nosotros agregaríamos la valorización necesaria de otra línea de contención y corrección de la inestabilidad, la enequidad y la incertidumbre. Los gobiernos locales. No en vano en el mundo desarrollado -particularmente en la Europa del Norte- las municipalidades alcanzan una dimensión que se aproxima, o a veces supera, la mitad del tamaño del aparato público. En esos países, por otra parte, se da una llamativa correlación entre Estado descentralizado, probidad y confianza. Dinamarca es uno de los primeros países en desarrollo humano y también el más honesto del mundo según las fuentes más arriba citadas.

8. América Latina esta lejos de ser un lugar seguro en que impere la confianza. Mientras que en el mundo desarrollado se cree en el otro por cultura y tradición, en nuestro país es necesario demostrar a cada rato que uno dice la verdad, que es confiable. No solo el banco nos pide pruebas de blancura antes de conceder un crédito. A diario uno tiene que mostrar y demostrar que dice la verdad y que tiene las mejores intenciones ante los incrédulos y los escépticos mayoritarios. Vivimos en una región en que no hemos construido aún una cultura de la confianza y parece difícil pensar en que sigamos avanzando por la ruta del desarrollo sin ese logro básico.
9. Por último, para volver a los gobiernos locales, digamos que la confianza, así como todos los valores positivos, se construyen de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba. Desde la persona hacia la sociedad. Desde la familia, el barrio, la escuela o la empresa. Y por ello cobra tanta importancia la organización de un sistema público local cercano a la gente, que sea capaz no sólo de “hacer cosas”, de prestar servicios o de facilitar el desarrollo sino de crear el ambiente apropiado que permita generar las actitudes para que todo eso sea posible. Para ello esto es necesario ir con la descentralización del poder más allá de las municipalidades. Es necesario incorporar a las personas. Para decirlo más en complicado: a la sociedad civil en su conjunto es donde el Estado debe vincularse, fundirse y disolverse.

## **LAS CORPORACIONES DE DESARROLLO: UN EJEMPLO DE FORMALIZACIÓN DE LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADO**

**Chantal Nicod<sup>3</sup>**

1. Los escenarios para la concertación público-privada
2. ¿Qué es la concertación público-privada ?
3. Algunos elementos prácticos en la concertación

Esta exposición tiene como propósito ubicar el tema de las corporaciones de desarrollo en Chile en un marco conceptual general así como mencionar algunas lecciones y elementos prácticos aprendidos en otros procesos de concertación público-privado.

La presentación contiene dos partes: un breve análisis de los fundamentos de las alianzas público-privado que podríamos llamar el marco conceptual y la presentación de algunos elementos prácticos a tomar en cuenta al momento de iniciar un proceso de concertación.

Los elementos identificados resultan del balance de trabajos de asesoramiento a municipios así como de investigaciones realizadas en otros países de América Latina.

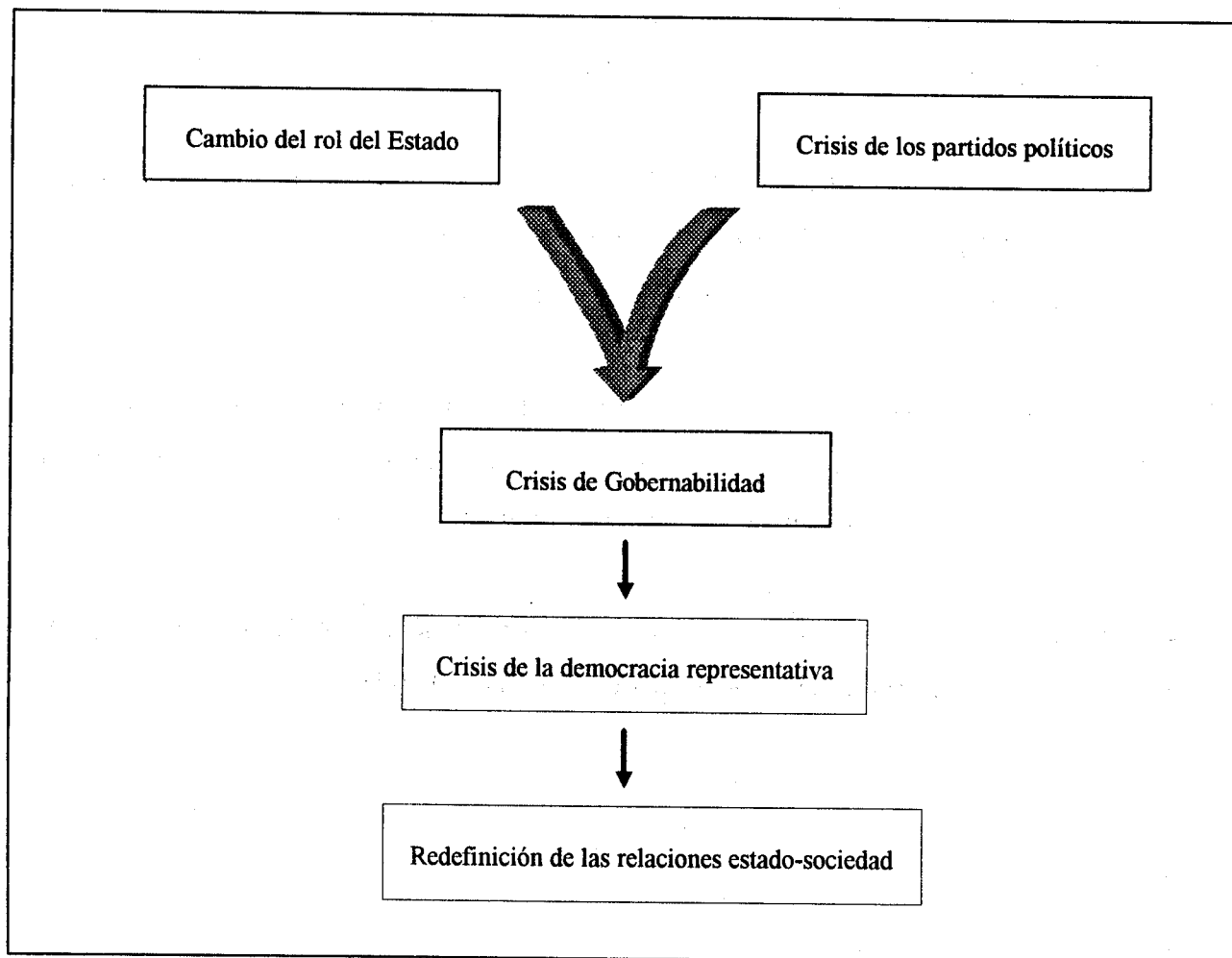
---

<sup>3</sup> Politóloga, funcionaria de la Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES.

## 1. LOS ESCENARIOS PARA LA CONCERTACIÓN PÚBLICO-PRIVADO.

La emergencia del tema de la concertación tanto en el discurso político como académico resulta de un proceso de cambio que enfrentan actualmente las sociedades latinoamericanas.

Gráfico N° 1: Los escenarios de la concertación público-privado



El cambio de rol del Estado consiste no solo en una modificación del tamaño de éste sino en un cambio de actitud, pasando de un estado intervencionista-paternalista a un estado promotor, un estado regulador que tiene que complementar y facilitar la acción de los otros actores sociales y económicos.

Este cambio genera nuevos desafíos tanto a nivel nacional, regional y local; en especial en este último donde se hace más notorio la importancia del dialogo y la identificación de la demanda de la ciudadanía. Estos nuevos desafíos consisten en:

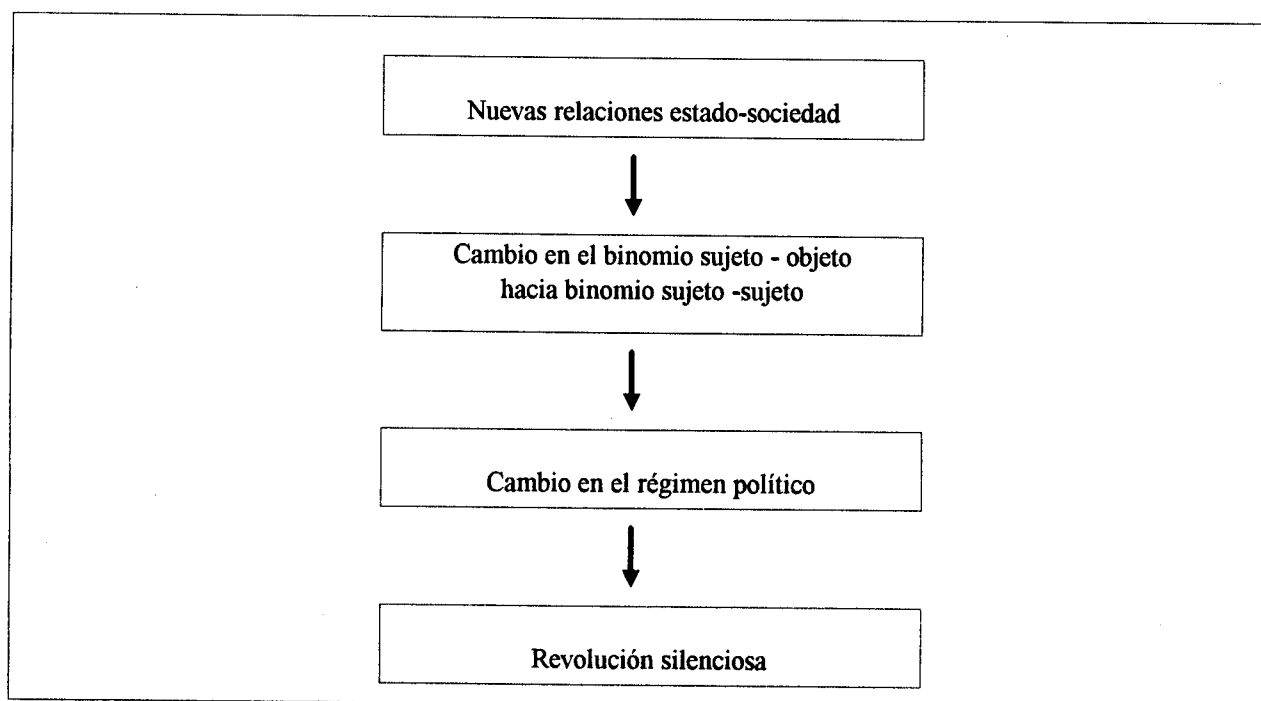
- El Estado tiene que ser productor de resultados: su gestión es evaluada en base a resultados identificados como eficientes en el uso de los recursos.
- El estado tiene que ser innovador, capaz de buscar nuevas soluciones a los conflictos generados por el desborde de los problemas sociales, por la exclusión racial, la inequidad surgida de la cada vez mayor desigualdad en la distribución de los ingresos, etc. Esto obliga a buscar nuevas soluciones a los problemas de los ciudadanos, con capacidad de anticipación de los escenarios futuros y no solo reaccionar a la situación actual.
- Finalmente el Estado tiene que ser articulador de la oferta pública y la demanda social, capaz de generar sinergías entre los diferentes actores del territorio.

Por el otro lado, la sociedad civil se vincula con el estado a través de los canales tradicionales de representación política, es decir los partidos políticos. Estos atraviesan hoy día una crisis de representatividad (expresada entre otros signos en la disminución de las tasas de afiliación) y legitimidad. Esta crisis resulta principalmente en la poca capacidad de los partidos para expresar el interés del ciudadano y/o para transformar este interés en propuestas y políticas públicas. Esta situación provoca en gran parte de la ciudadanía una perdida de confianza en la misma democracia representativa.

Estos cambios y nuevos desafíos que se presentan tanto por el lado del estado como de la sociedad civil llevan a una crisis de gobernabilidad. El concepto de gobernabilidad ha sido definido por gran cantidad de autores, sin embargo todos coinciden en entenderlo como capacidad de conducir y garantizar la armonía en las relaciones entre el estado y la sociedad. Es decir, actualmente existe un consenso en cuanto a definir la noción de gobernabilidad no solamente como una responsabilidad de estado, sino de todos los actores territoriales. Actualmente, la gobernabilidad puede ser entendida en la capacidad de un territorio dado, de lograr que la oferta



pública se encuentre con la demanda social, de manera a generar mayores niveles de crecimiento económico y equidad así como un mejor manejo de los recursos naturales.



Al redefinirse las relaciones entre el estado y la sociedad, se está planteando una verdadera “Revolución Copernica”, pasando de la relación sujeto - objeto , es decir de un estado que hace la política y un ciudadano que la recibe, a una nueva relación sujeto - sujeto, donde las políticas públicas son la expresión de una sinergia entre el ciudadano y el propio estado.

Garretón<sup>4</sup> define el régimen político como la relación estado - sociedad. En el sentido amplio, el régimen político es el conjunto de reglas que rige las relaciones entre el Estado y la sociedad, es decir la forma que toma éste para poder expresar los intereses individuales y colectivos de la sociedad.

Si asumimos que la “revolución copernica” que se está produciendo actualmente constituye un cambio profundo y estructural en esta relación, entonces estamos presenciando un cambio de régimen político. Sin embargo, no estamos hablando de una revolución en el sentido tradicional,

<sup>4</sup> Manuel Antonio Garretón, “New state-society relations in Latin America”, in *Redefining the state in Latin America*, OECD, 1997.

acompañada de violencia y rupturas bruscas, sino de un cambio paulatino, que se desarrolla sin que la mayoría de los actores involucrados tengan conciencia de la importancia del fenómeno. Por esta razón se puede hablar de una revolución silenciosa.

Este cambio de régimen político genera la modificación de otros conceptos como por ejemplo la noción de lo “público”. Tradicionalmente lo público era lo estatal y lo privado lo mercantil; sin embargo, hoy día esta separación no es tan clara y resulta cada vez más difícil definir estos dos conceptos: los procesos de participación ciudadana constituyen una incursión de lo público en lo privado y las olas de privatizaciones de las tradicionales empresas públicas constituye una incursión de lo privado en lo público. Existen fenómenos como la llamada “despublicación” del estado, es decir, la emergencia de un estado que ya no es de todos, sino que pertenece a un grupo de privilegiados (corrupción, clientelismo, etc.).

Otro factor que también contribuye al cambio de relación entre el estado y la sociedad es la emergencia de un creciente y complejo del número de los actores de la sociedad civil (movimientos ambientalistas, de mujeres, barras bravas, grupos étnicos, etc.). La sociedad civil está compuesta de todos los actores no estatales, incluyendo tanto al sector comunitario como al sector empresarial. En el tema de la concertación público-privado, el llamado mercado se “materializa” a través de los empresarios que participan en los procesos de construcción de alianzas, y no constituya una suerte de “fuerza invisible”.

Producto de estos cambios se está generando otras modalidades de articulación de actores, que tienen como propósito complementar los mecanismos tradicionales de la democracia representativa. Estos pertenecen a una democracia de tipo participativa: la concertación público-privado es una de ella. Hoy día cada vez más se reclama superar las debilidades de los mecanismos de representación formal planteados por la democracia representativa, (votaciones, elecciones, plebiscitos, referendums, etc.) por otros mecanismos más dinámicos y continuos. Hablando en términos cinematográficos, la democracia representativa correspondería a una imagen y la democracia participativa a toda la película, a una serie de imágenes sucesivas muy cercanas.

## 2. ¿ QUÉ ES LA CONCERTACIÓN PÚBLICO-PRIVADA?

La concertación no es un objetivo sino un instrumento que permite aprovechar las diferencias y los talentos distintivos de cada participante. Es un mecanismo de especialización de funciones que permite que diferentes fuerzas se encuentren para provocar sinergías expresadas en alianzas.

Laurent Thevoz<sup>5</sup> plantea otra definición de la concertación, la entiende como “un proceso de deliberación entre el estado y el ciudadano que conduce a la obtención de acuerdos voluntarios, conciliando intereses diversos”. Existiendo conflictos de intereses entre los diferentes actores que se encuentran, la concertación apunta a que éstos generen efectos positivos.

## 3. ALGUNOS ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA LA CONCERTACIÓN

La segunda parte de esta presentación consiste en complementar el marco conceptual anterior con algunos elementos prácticos que es necesario tomar en cuenta al iniciarse un proceso de concertación, y son resultados del estudio de numerosos casos en América Latina de construcción de alianzas, así como de la reflexión de otras personas trabajando el tema (Laurent Thévoz en Bolivia, Camilo Villa Van Cotthem en Colombia<sup>6</sup>, etc.).

Algunas conclusiones y observaciones principales son las siguientes:

- En territorios donde no existe una cultura de construcción de alianzas (mayoría de los municipios de América Latina), los acuerdos logrados para acciones a corto plazo tuvieron más éxito que los procesos de concertación que tienen como objetivo realizar planes de desarrollo a largo plazo. Es decir, es necesario construir un nivel de confianza entre los diferentes actores involucrados, a través de resultados concretos antes de pretender abordar problemáticas integrales y de largo aliento. Las metodologías de planificación estratégica participativa desarrolladas en la última década en varios países de América y aplicados por

<sup>5</sup> Ver L. Thevoz, “colaboración concertada público-privada: un marco conceptual”, Documento de trabajo, curso ILPES “Desarrollo económico local, descentralización y gestión municipal”, Santa Cruz de la Sierra, 1997.

<sup>6</sup> Camilo Villa Van Cotthem, “Alianzas para el discontentamiento”, documento de trabajo, Bogotá, 1998.

gran cantidad de municipios, si bien logra identificar la demanda social, solo en escasos municipios logró la apropiación y compromisos de la sociedad civil para la ejecución de la propuesta elaborada.

- Muchas veces las reglas del juego del proceso de concertación no se definen con claridad al inicio del proceso de concertación; Esto es un factor del fracaso en la construcción de alianzas.

Por reglas del juego entendemos:

1. Definir quien asume el liderazgo (organizar las reuniones, convocarlas, sistematizar los resultados, etc.).
2. Definir el valor de las decisiones tomadas (cuales son definitivas y cuales necesitan el aval de otra instancia para poder ser aplicadas).
3. Definir quienes son los participantes (en términos de institución y de personas) y a quienes representan.
4. Definir la modalidad de la toma de decisiones (consenso o voto).
5. Definir los mecanismos de seguimiento y evaluación de las decisiones tomadas.

Para terminar quisiera recordar que analizar las experiencias de las Corporaciones de Desarrollo en Chile consiste en analizar un tipo de formalización de la concertación público-privado ubicados en los procesos de construcción de un desarrollo económico local en un contexto dominado por un centralismo fuerte y una transición a la democracia que indudablemente contribuyen a definir el tipo de alianzas que se van construyendo.

## LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE SANTIAGO

Jaime Cataldo<sup>7</sup>

### 1. INTRODUCCIÓN

El planteamiento y la implementación del Plan Estratégico de Santiago - Comuna, ha sido un proceso no exento de dificultades. Sin embargo, ha contado, en la mayoría del tiempo, con oportunidades y ventajas que han hecho de él una empresa más expedita que escabrosa, y, por su puesto, con muy buenos resultados.

En estas líneas señalaremos el camino recorrido, las características que ha adquirido en sus distintas etapas y alguno de sus resaltados.

Un especial énfasis estará puesto en los órganos directores del Plan, y en la Unidad Objetivo, esto es, en el espacio territorial en donde se ha aplicado.

Antes que todo, señalaremos algunos elementos centrales de la Planificación Estratégica de Ciudades, como metodología, para posteriormente puntualizar sobre las etapas del proceso y sus características, señalando elementos de cada una de ellas. Luego, continuaremos con el punto III, para describir la gestión realizada, y concluir en el punto IV, con algunas consideraciones finales.

#### **Planificación Estratégica de Ciudades**

Hoy en día, el momento de hacer ciudad, debemos unir, a la ya clásica disyuntiva “recursos escasos y necesidades múltiples,” las probadas limitaciones de las herramientas tradicionales de planificación urbana. A la vez, a esto le debemos agregar la necesidad actual de contar con ciudades cada vez mas competitivas, en el marco de una macro región emergente, y que, al mismo

---

<sup>7</sup> Gerente General de Estrategía Consultora.

tiempo, asistimos a un desarrollo urbano cuya dinámica genera más externalidades negativas que positivas.

La necesidad de contar con instrumentos de gestión que permita establecer tanto una dirección sólida y duradera a largo plazo, como un marco operativo a corto plazo, ha empujado a las organizaciones públicas a adoptar nuevas fórmulas de gestión, entre las que figuran la Planificación Estratégica.

Utilizada extensamente en el sector privado, desde la década de los años 50, para guiar las decisiones empresariales, la planificación estratégica aplicada a los territorios se ha convertido recientemente en un instrumentos de participación ciudadana.

Un Plan estratégico ofrece a los agentes públicos y privados, un proyecto global de ciudad, con objetivos intersectoriales capaces de movilizar el conjunto de la sociedad hacia la consecución de metas consensuadas.

La Planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para el territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las tareas más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles y los retos y oportunidades futuras.

Se hace necesario aplicar esta metodología de planificación en los gobiernos locales, debido a la prolongación en el tiempo de programas y proyectos que aseguren el desarrollo comunal.

Como beneficios más evidente del proceso de planificación estratégica aplicado a una comuna o ciudad, pueden citarse los siguientes:

- Identifica tendencias y ayuda a establecer el rumbo de la comunidad.
- Formula objetivos prioritarios.
- Concentra recursos limitados en temas críticos y estratégicamente priorizados.
- Genera un consenso y un compromiso para la acción.

- Moviliza al conjunto de la sociedad.
- Promueve la coordinación entre instituciones.
- Implica la iniciativa privada.
- Otorga una alta visibilidad política y social.
- Permite una mayor identidad de la comuna y aumenta la identificación y motivación de sus ciudadanos.

En América Latina, se han iniciado Planes Estratégicos en ciudades como Córdoba, Río de Janeiro, Bogotá, Cartagena de Indias y otras, pero, en general, este nuevo tipo de gestión es una idea que aún se encuentra en una fase prematura, en relación a su consolidación, como instrumento para el desarrollo de nuestro continente.

## **2. LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMUNAL**

La Municipalidad de Santiago de Santiago, desde 1990 en adelante, ha realizado diversos encuentros y estudios tendientes a diseñar e implementar el Plan estratégico de Santiago. Cada uno de éstos son distintos entre sí, pero vinculados en sus metas y contenidos. Ellos son:

1. Estudio Económico y Urbano de la Comuna de Santiago.
2. Programa Municipio y Participación.
3. Propuesta de desarrollo para la Renovación de Santiago.
4. Elaboración de Programas y Proyectos Sectoriales.
5. Reestudio del Plan Regulador, y Planificación de Barrios.
6. Planificación de Barrios.

### **1. Estudio Económico y Urbano de la Comuna de Santiago**

El año 1998, la Municipalidad de Santiago suscribió un convenio en las facultades de Arquitectura y Economía de la Universidad Católica de Chile. Su objetivo principal era la elaboración conjunta de una Estrategia de Desarrollo Urbano y Económico para Santiago, el que culminó en abril de 1990.

En apretado resumen, podemos señalar que la Estrategia propuesta se basa -como imagen- en el esfuerzo de refundar el territorio de Santiago como un moderno centro metropolitano. Para ello, se requiere fortalecer el desarrollo de las actividades económicas que están al servicio del resto del Área Metropolitana.

Sin embargo, dado que el desarrollo de las actividades de producción de bienes y servicios genera un entorno especializado, que se utiliza sólo durante las horas de trabajo, resulta necesario hasta complementarlo con las actividades que ocupan el territorio comunal de forma mas continua y permanente, como las de carácter residencial, recreativo y cultural.

Sobre estas fases, el estudio propuesto los siguientes grandes lineamientos:

- Preservar y fomentar el rol de centro de centro metropolitano, especializado en funciones de: gobierno y administración, cultura y esparcimiento, salud y educación superior, servicios financieros, profesionales, técnicos y comerciales.
- Apoyar el desarrollo de las actividades industriales en que la comuna se especializa.
- Fomentar el desarrollo de programas que recuperen el rol residencial de la comuna.
- Apoyar programa de renovación urbana y mejoramiento de los barrios residenciales.
- Aprovechar eficientemente la infraestructura existente en la comuna, tanto fisica como de servicio.

La existencia de este estudio efectuado por la UC., representó para nosotros, en 1990, una oportunidad valiosísima de analizar problemas que afectaban y afectan a nuestra capital en su conjunto.

En ese sentido, nos propusimos de hacer de él, mas que un trabajo técnico de alto nivel, un trabajo que contuviese la opinión y aspiraciones de los protagonistas directos de su aplicación: los residentes y usuarios de Santiago.



Con ese fin, fuimos proyectando nuestro trabajo y definiendo cada una de las etapas de nuestro proyecto estratégico, pero siempre con una marcada fase técnica y participativa.

## **2. Programa Municipio y Participación**

Al asumir en 1990, el nuevo gobierno local, se propuso crear un programa que permitiera convocar a residentes y usuarios a una reflexión colectiva sobre la comuna y sus desafíos, verificando, a la vez, los alcances del estudio ya mencionado.

De esta forma, surge el Programa Municipio y Participación, el cual debía alcanzar los siguientes objetivos:

- Estipular y canalizar la participación de los ciudadanos.
- Integrar activamente a la comunidad en la formulación y ejecución de la propuesta de desarrollo.
- Conocer directamente la realidad y desafíos de cada barrio y,
- Fomentar el desarrollo de la sociedad civil.

Esta convocatoria a la participación no sólo buscó perfeccionar el proceso democrático, sino también, responder a las dificultades que sufre nuestra comuna, las cuales, necesariamente, debían ser enfrentadas con política coherentes y con pleno respaldo ciudadano.

Así se impulsó este programa de participación ciudadana que persiguió comenzar por la elaboración de una propuesta estratégica de desarrollo. Experiencia municipal de esperanzas y desafíos que se fue desarrollando a través de cinco fases.

### **Primera fase: Asambleas Informativas**

Esta primera fase duró un mes. Su objetivo fue incentivar y canalizar la participación ciudadana. Para ello, se invitó a los residentes y usuarios de cada unidad vecinal a una asamblea informativa.

Allí se les dio a conocer los objetivos y propósitos del Programa con el fin de recibir aportes y definir formas variadas y e imaginativas de trabajo.

Al mismo tiempo, se inscribió a los interesados en diversas condiciones temáticas (vivienda, salud, educación, medio ambiente, economía, física), logrando realizar 60 asambleas con el promedio de participación de 99 personas por asamblea, lo que permitió reunir aproximadamente a 6000 personas en un mes, con hasta tres o cuatro eventos simultáneamente.

### **Segunda fase: Cabildos Vecinales**

Durante la segunda fase del Programa se desarrollaron los Cabildos Vecinales, eventos que se realizaron los fines de semana, durante tres meses.

Los Cabildos Vecinales eran encuentros que reunían a los vecinos; residentes y usuarios de la comuna, que pertenecían a un o mas unidades vecinales y que deliberaban acerca de la realidad comunal. En ellos, se diagnosticó la realidad del barrio, se priorizaron los desafíos, se propusieron decisiones y se eligieron los delegados a la Convención de Santiago.

Estos eventos constituyeron el hito mas significativo del programa. Se realizaron 46 Cabildos con un promedio de asistencia de 210 personas por evento.

### **Terceras fase: Encuentros y Seminarios**

Durante un mes, se realizó la tercera fase del Programa. Con encuentros de delegados por Agrupación Vecinal. En ellos, se pretendió que los participantes tuvieran una visión mas amplia que su sola realidad vecinal, con el fin de sistematizar, profundizar y concentrar el estudio de desarrollo comunal en planes y programas globales por agrupación, integrando las diferentes conclusiones obtenidas en los cabildos.

Para la realización de este trabajo, se entregó a cada delegado un documento síntesis de la Propuesta de Plan de Desarrollo realizado por la Universidad Católica y la municipalidad de Santiago. Este documento comprendía las principales líneas de acción, programas y proyectos de desarrollo comunal en planes y programas globales por agrupación, integrando las diferentes conclusiones obtenidas en los cabildos.

Para la realización de este trabajo, se entregó a cada delegado un documento síntesis de la Propuesta de Plan de Desarrollo realizado por la Universidad Católica y la Municipalidad de Santiago. Este documento comprendía las principales líneas de acción, programas y proyectos de desarrollo para cada sector y debía analizarse en conjunto con el diagnóstico efectuado por la propia comunidad en los cabildos, con el fin de formular programa de desarrollo para cada agrupación.

En estos encuentros, participaron 800 delegados elegidos por la comunidad en la fase anterior de los Cabildos Vecinales.

#### **Cuarta fase: Convención de Santiago**

Este evento fue la culminación del proceso de participación desde la base, tanto territorial como funcional. En él, se conocieron los detalles y resoluciones de los cabildos de barrios, de los encuentros funcionales y además formas de participación, con el fin de aunar criterios y establecer prioridades para los años siguientes.

Los delegados que participaron en la Convención y que fueron designados por la comunidad en sus diversas etapas; trabajaron en áreas temáticas un día, con el fin de elaborar un informe final que contuviera criterios y prioridades a realizar en los próximos años.

Este evento, realizado durante tres días, fue inaugurado por el Presidente de la República y contó con la asistencia de altas autoridades del país y de 1500 delegados de la comunidad.

### **Quinta fase: Fiesta familiar y popular**

Esta jornada de encuentro y recreación masiva realizada durante un día, se programó en las sucesivas etapas del Programa Municipio y Participación, con el objetivo de reunir a la gran familia de Santiago. Asintieron mas de 200.000 personas.

Así, del Programa Municipio y Participación sugirieron los principales desafíos para nuestra comuna, que pueden sintetizarse de la siguiente forma:

#### **A. Santiago debe ser un centro metropolitano moderno.**

Ello significa que junto con ser la sede institucional del Gobierno, del Poder Judicial, de las actividades financieras y empresariales, y de gran parte del sistema educacional, deberá ser funcional a dichas actividades complementándose con una mejor calidad de vidas, mejorando los servicios de salud, educación, deporte y creación, seguridad ciudadana, cultura y turismo. En otras palabras, Santiago debe ser un centro metropolitano mas seguro, más vivible, es decir, mas humano.

#### **B. Santiago debe ser repoblado.**

Ello permitirá mejorar el aprovechamiento de la infraestructura que posee la capital y que ha ido perdiendo residentes en la misma medida en que ha dado paso a galpones y talleres. Para satisfacer esta meta, se propuso hacer mas atractiva esta meta, se propuso ser más atractiva a la comuna, especializándola y aprovechando al máximo sus ventajas comparativas e impulsando un proceso de renovación urbana de sus barrios históricos.

#### **C. Santiago debe fortalecer e impulsar las actividades económicas.**

Lo que significa reconocer que ellas son bienvenidas y necesarias en la comuna, pero, en la medida en que no afecten la tranquilidad, la armonía y la calidad de vida de los residentes. Se

trata de consolidar en la comuna las actividades económicas en las cuales Santiago se especializa, como son los comercio, servicios y talleres.

Esta fue la definición gruesa de la comuna que se quiere y con ese propósito, se encaminó la gestión del Municipio en conjunto con la Comunidad.

### **3. Propuesta De Desarrollo para la Renovación de Santiago**

Simultáneamente, con el análisis que se realizaba a las proposiciones surgidas en el Programa Municipio y Participación, se creó una comisión destinada a elaborar un documento que orientara la elaboración del plan de desarrollo comunal.

Este documento, titulado **Propuesta de Desarrollo para la Renovación de Santiago**, integra las orientaciones del estudio de la Universidad Católica y las conclusiones emanadas del Programa Municipio y Participación.

En él, se plantea que la Propuesta es, precisamente, renovar Santiago como un Centro Metropolitano atractivo, eficiente y humano. A la vez, se señalan tres estrategias, para impulsar el desarrollo comunal.

Las estrategias relevantes de la Propuesta es, precisamente, renovar Santiago como un Centro Metropolitano atractivo, eficiente y humano. A la vez, señalan tres estrategias para el desarrollo comunal.

Las estrategias relevantes de las propuestas son el Rol residencial de la comuna; las Actividades del servicio, comercio e industria; y la calidad de vida de la población.

El objetivo central de la Propuesta no fue otro que la definición clara de una imagen objetivo de la Comuna que queremos, basados en los lineamientos centrales emanados de las instancias anteriores, a partir de las estrategias centrales.

En la práctica, dicha propuesta ha servido, hasta hoy, de base para el accionar del municipio. Los temas relevantes, han orientado la política estratégica referidas a:

- Rol Residencial de la Comuna: Repoblamiento de la Comuna y Fortalecimiento de la identidad residencial de los barrios.
- Actividades de Servicios, Comercio e Industria: Desarrollo de actividades de servicios, Fomento del Comercio, Desarrollo de actividades Industriales, Creación de Subcentros comunales de Servicios Metropolitano.
- Calidad de Vida de la población: Mejorar la eficiencia de los Servicios Sociales (salud, educación, cultura, deportes y recreación), Incremento de la Seguridad Ciudadana, Conservación del Medio Ambiente, Racionalización del Transporte, y Desarrollo del Espacio Público.

#### **4. Elaboración de Programas y Proyectos Sectoriales y Planes Indicativos del Municipio**

Una vez elaborada la Propuesta de Desarrollo para la Renovación de Santiago, durante 1992, abordamos la formulación de programas y proyectos de carácter estratégico destinados a materializar las estrategias señaladas.

Para abordar esta tarea se formó una comisión interdisciplinaria de profesionales pertenecientes a las distintas áreas del que hacer municipal. Ellas estaban representadas por la Dirección de Obras, el Departamento de Urbanismo, la Secretaria Comunal de Planificación, el Area Social, la Corporación para el desarrollo de Santiago, la Unidad de Vivienda y la Unidad Participación y Desarrollo.

Esta comisión elaboró 14 programas y 125 proyectos que orientaron la asignación de recursos desde 1992 a 1996, y establecieron los Planes Indicativos que definieron Proyectos Municipales y Proyectos de Inversión para esos años.

## 5. Planes indicativos anuales

Estos planes surgen en 1993, luego de una revisión de la respuesta de la municipalidad a los postulados señalados anteriormente en la Propuesta para la Renovación de Santiago. Los resultados de este análisis señalan que si bien los Temas Relevantes coinciden con los actuales desafíos comunales y han sido de una u otras forma abordados, existen algunos elementos que son necesarios considerar, tales como: no todas las Líneas de Acción han sido priorizadas y apoyadas por la institución; y los temas se desactualizan apareciendo nuevos desafíos que es necesario abordar.

Se determina entonces, la necesidad de revisar el rumbo, no sometiendo el proceso a cambios estructurales sino más bien, discutiendo lo que se debe reforzar, redefinir, actualizar, potenciar, e incorporar a las propuestas de desarrollo.

Así, se inicia un periodo de trabajo, cuyas características son: el uso del pensamiento estratégico en la planificación del desarrollo: la concepción de la planificación como un proceso iterativo con fases de: seguimiento, control y evaluación y; la asociación del sistema presupuestario municipal de recursos a este plan.

La estructura del Plan se basa en un **Objetivo Central** (visión) de medio y largo plazo, **Imágenes** **Objetivos** que definen la globalidad de la propuesta municipal, **Objetivos Específicos** como soluciones ideales teórica que alcanzar en cada Imagen Objetivo, **Estrategias** como acciones para lograr los Objetivos Específicos y **Líneas de Acción** como el último nivel teórico de acercamiento a la propuesta de solución y que es de corto plazo, permitiendo ser evaluadas y modificadas, facilitando la actualización y readecuación al Plan.

A partir de las Líneas de Acción, las Unidades Municipales, de acuerdo a su experiencia y necesidades detectadas en el trabajo con la comunidad, plantean Acciones, Programas y Proyectos específicos de Desarrollo que ejecutarán en cada proceso presupuestario anual. Estos proyectos

son evaluados y así es posible revisar las propuestas y tomar decisiones anuales frente a la gestión municipal.

El Objetivo Rector vigente hasta la fecha señala **“Renovar y modernizar la comuna de Santiago para hacerla mas competitiva, habitable y equipada, potenciando su rol metropolitano de servicios y asumiendo su diversidad social”**.

Las Imágenes Objetivos señalan:

**Santiago, capital financiera y centro de servicios (Competitividad internacional y Metropolitana)**

Objetivos Específicos: “Consolidar el protagonismo financiero, administrativo, comercial y productivo”; “Dinamizar la Gestión del Desarrollo Urbano”; “ Procurar una comuna más limpia, atractiva y ambientalmente más sana”.

**Santiago municipio líder (Competitividad institucional)**

Objetivos Específicos: “Consolidar una imagen Corporativa que se caracterice por un estilo de gestión del desarrollo”; “Mejorar la Productividad Municipal”; “Modernizar la gestión del desarrollo” ; “ Mejorar la Productividad Municipal”; “Modernizar la gestión como estrategia de fomento al cumplimiento del Plan”.

**Santiago comuna de barrios (Habitabilidad)**

Objetivos Específicos: “Transformar al Barrio en Protagonista del Desarrollo Urbano y Social”.

**Santiago, integrador social del desarrollo (Equidad)**

Sus Objetivos Específicos: “Integrar al desarrollo de los pobres y grupos socialmente vulnerables” y “Mejorar la Oferta Social”.



A partir de estas Imágenes Objetivos Específicos, se plantean Estratégias y Líneas de acción que intentan orientar las inversiones, algunas voces con éxito y otras, con no tanto, pero, cuando han aparecido actividades que no se enmarcan dentro de las orientaciones, ha sido posible reestudiar el Plan e introducir los ajustes que se estiman convenientes.

## **6. Modificaciones al Plan Regulador y Elaboración de Planes Maestros y Estudios Seccionales**

Una vez asumido el nuevo gobierno local democrático, en 1990, se inician las gestiones para el estudio y modificación del uso dl suelo de la Comuna de Santiago.

Sabemos que, el ordenamiento territorial de la dinámica comunal es una tares exclusiva del Plan Regulador. Por esa razón, es que durante el segundo semestre de 1992 y producto de las demandas emanadas de la comunidad de la comunidad en el Programa Municipio y Participación, nació la preocupación de revisar y analizar éstas en función de las normas establecidas por dicho Plan.

Este estudio fue realizado por profesionales del Municipio, a quienes se solicitó, al mismo tiempo, emitir una opinión técnica sobre la necesidad de crear un nuevo Plan Regulador para la comuna.

Por este motivo, la realización de planes sociales en diferentes sectores son permanentemente consultados a la Comunidad que los habita, haciendo compatibles dichas propuestas con la Comuna que, consensuadamente, se proyecta hacia el futuro.

Siguiendo la lógica del modo anterior, el antiguo plan regulador no expresa una política clara de ordenamiento y compatibilización de diferentes usos del suelo en la Comuna. De hecho, la realidad mostraba una irracionalidad en relación a la localización de usos, muchas veces, incompatibles entre sí, en un mismo sector o barrio y menos aún, dada cuenta de un proyecto estratégico de Comuna.

De esa forma, en un mismo sector o cuadra, podían autorizarse bodegas, talleres molestos, actividades contaminantes y residencia. O bien, sin ninguna regulación, se podría cambiar drásticamente la vocación de un barrio, de acuerdo a la propia dinámica del mercado.

El resultado fue, como lo hemos señalado, el despoblamiento y deterioro de importantes sectores residenciales y/o el uso subvalorado de suelos de alta calidad urbana.

Con la actual gestión municipal, se busca regular y dar sentido a la dinámica urbana de la Comuna.

A la fecha, se han realizado Estudios Seccionales y Planes Maestros, en diferentes barrios, los que abarcan un 60% del territorio comunal y que proponen proyectos estratégicos integrales. También se efectuó una modificación del Plan Regulador de la Comuna, cambiando los límites de zonas, ampliando significativamente la zona residencial y disminuyendo otro tanto la zona de usos de suelo mixtos. (ver anexo 1, 2, 3, 4 y 5).

La nueva propuesta del Plan Regulador se enmarca en el espíritu de potenciar los usos de Servicio.

- Equipamiento y Residencia, en congruencia con los esfuerzos por repoblar, apoyar la actividad industrial y comercial y mejorar la calidad de vida de los habitantes.

A la par, se prohíben nuevas localizaciones industriales de talleres, limitándolas a actividades de lo mas de tres trabajadores y actividades muy específicas; se triplica la superficie destinada a residencia; se reducen las zonas mixtas, limitándolas a vías de corredores comerciales o a sectores con gran concentración de actividades productivas donde se estimulará la densificación de estas actividades, bajo la fórmula de condominios de talleres, COTAS, que ocuparán un mínimo de tres pisos con nuevas tecnologías y tratamiento de residuos.

La aprobación de la modificación del Plan Regulador es, por trascendencia y magnitud, la consagración definitiva de los anhelos de toda la Comunidad por mejorar sus condiciones de vida.

La realización de Planes Maestros y Estudios Seccionales, al mismo tiempo, se ha convertido en un paso clave en la definición del futuro posible de cada barrio.

En efecto, cada Plan maestro, y su correspondiente Estudio Seccional, da cuenta de la dinámica de cada barrio, de los cuellos de botella, de las potencialidades y, luego, sobre esa base, define el conjunto de iniciativa y de proyectos que tendrán a convenir al barrio en el territorio anhelado por sus propios habitantes.

## **7. Planificación, Renovación y Gestión Estratégica de Barrios**

Cada uno de los eventos señalados, ha sido componente del proceso general de diseño del Plan Estratégico de Santiago. Las modificaciones al Plan Regulador y la elaboración de Estudios Seccionales, constituyen elementos normativos del plan; mientras que, el estudio de la Universidad Católica, el Programa Municipio y Participación, y la propuesta de Desarrollo para la Renovación de Santiago, son positivos.

Todas ellas, sin embargo, se han realizado con el objetivo de definir su vocación, vale decir, elaborar una imagen objetivo de la Comuna que queremos, así como las políticas estratégicas necesarias para alcanzarla.

Sin embargo, el Plan, como su filosofía lo plantea, ha requerido del concurso de los distintos actores del escenario comunal, y de la gestión directa de los mismos. Por tal motivo, como continuación de proceso, y por las razones que expondremos, se impulsó el Proyecto de los **Comités de Adelanto** a cargo de la Corporación para el Desarrollo de Santiago.

La experiencia ganada por el municipio, durante el programa Municipio y Participación, mostró las ventajas que surgen de la incorporación de la Comuna a la tarea de pensar y proyectar la

ciudad. Así, el desarrollo y crecimiento comunal es mas viable y estratégico en la medida en que tiene sus propios residentes y usuarios comprometidos con dicho proceso.

Atendiendo a este argumento, en la Municipalidad de Santiago, emprendiendo la realización de un estudio para crear nuevas formas de participación de la comunidad que hiciera, del proceso de renovación y desarrollo, una tarea colectiva y consensuada.

Al iniciar las primeras acciones, se visualizó la importancia que la propia Comunidad le asignaba su barrio, El barrio, como asentamiento humano, tiene una larga tradición en nuestra Comuna. Sin embargo, su valoración se perdía por los problemas que presentaba la Ciudad: contaminación y congestión, en su área central en particular con una fuerte tendencia la deterioro; localización de actividades molestas; y migración hacia sectores más competitivos.

Nuestra visión es entender al barrio como un emergente actor del desarrollo urbano y social, como protagonista del proyecto estratégico de la Comunidad y como un lugar de encuentro y oportunidades para sus ciudadanos.

Con la convicción de que “el progreso es una tarea todos”. Se convocó a las diversas instituciones, empresas y organizaciones, existentes en un barrio, a asumir el cambio urbano y social de la Comuna.

Comprometidos en un gran Proyecto de Renovación de la Comuna, pero con el énfasis puesto en el espacio barrial, nacen los Comités de Adelanto de Barrios.

Estos comités, en los que se integran empresarios, comerciantes, autoridades de universidades, dirigentes de agrupaciones de vecinos, de centros culturales, deportivos, de instituciones de iglesia, de seguridad pública, etc., participan todos ellos, activamente en la creación estratégico del barrio.

Manteniendo la coherencia con las políticas estratégicas generales, definen: su vocación, los grandes proyectos de desarrollo y transformación en todo ámbito, esto es, espacio público, cultura, seguridad ciudadana, desarrollo urbano, etc.

De este modo, ya en 1992, se inauguraron los primeros proyectos de remodelación urbana: plazas públicas, parques, transformaciones de calles en paseos peatonales; y también, se impulsaron cursos de capacitación y celebración de “semanas culturales de los barrios”, para fortalecer su identidad.

La dinámica impulsada comenzó a tener éxito gracias a una positiva valoración de las potencialidades de la Comuna. Se originó un cambio subjetivo en la forma de percibirla, lo que permitió acelerar la concreción de proyectos planificados a un plazo más largo.

Cada obra de renovación de barrios inició un proceso que concertó el interés, tanto del sector privado por invertir proyectos residenciales, como en los ciudadanos por volver a vivir en Santiago y vivir intensamente la Comuna y sus atributos.

El Comité de Adelanto, en este marco, es una instancia eminentemente participativa. Agrupa a las más diversas actividades y organizaciones, armonizados los intereses existentes a nivel local y potenciando factores naturales, sociales económicos y de identidad que los representan, con el fin de generar propuestas, programas y proyectos que signifiquen progreso y desarrollo para el barrio.

El Comité de Adelanto, al constituirse como tal, no sólo debe afectar ninguna organización o institución preexistente, si no que, por lo contrario, debe potenciar su misión de asumir el desafío de forjar un proyecto estratégico de desarrollo barrial.

En definitiva, se trata de agrupar a todos los agentes activos de un barrio, residentes y usuarios, en función del progreso y la calidad de vida del sector.

Así, las Juntas de Vecinos, Centros Juveniles, Clubes de Tercera Edad, Clubes Deportivos, Centros Culturales, Empresas de toda índole, Universidades, Institutos, Instituciones y personas naturales, unirán sus capacidades y aportes para el mejoramiento del barrio en beneficio de todos.

De esa forma, el Comité de Adelanto, al ser esencialmente una instancia de coordinación y articulación de actores diversos, pudo institucionalizarse como el ente consensuador por excelencia. En él, se debaten tanto la Propuesta de Participación, como la Propuesta de Desarrollo, incorporando a los actores en la gestión y financiamiento de los distintos proyectos.

En este proceso, uno de los objetivos puntuales es, precisamente, el fortalecimiento de la sociedad civil, a partir de grados recientes de compromiso con las tareas del desarrollo, elevando, paulatinamente, su calidad en la gestión e interlocución local.

A la par, la incorporación del sector privado obedece a la necesidad de cambiar la percepción tradicional de este tipo de actores, del espacio territorial y de la función asistencial del Estado, para situarlos con un rol de inversionistas en el espacio público.

Al mismo tiempo, el protagonismo que adquieren estos dos sectores, permite liberar al municipio de su carácter generalmente paternalista, asignándole un rol de ejecutor de las iniciativas, desde una perspectiva técnico - profesional.

### **3. ROL DE LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SANTIAGO Y SU GESTIÓN**

La particularidad del proceso de marcha, la heterogeneidad de los actores presente en el barrio y la necesidad de sumarlos al proceso, implica impulsar dicho proyecto desde una instancia que fuera independiente de la sociedad civil, del sector público, y del sector privado: la Corporación para el Desarrollo de Santiago.

Las características jurídicas y de gestión de la Corporación para el Desarrollo de Santiago, permitieron una relación óptima entre estos tres tipos de actores.

La Corporación para el Desarrollo de Santiago se define como una institución de derecho privado, con personalidad jurídica y sin fines de lucro. Puede recibir contribuciones y aportes, en general, de personas naturales o jurídicas; celebrar actos y contratos con instituciones, organismos, empresas o trabajadores; y, adquirir, vender o arrendar bienes muebles e inmuebles y celebrar toda clase de contratos necesarios para cumplir sus objetivos.

Su concepción de Desarrollo se expresa en la idea de renovar Santiago- en sus aspectos sociales, económicos, culturales y urbanos- para afirmar su rol metropolitano, nacional e internacional y favorecer, con ello, las condiciones de vida y progreso de quienes residen o que trabajan en la Comuna Capital.

La razón de ser de la Corporación más allá de la captación y canalización de recursos hacia la solución de los problemas detectados y priorizados. Uno de sus rasgos sustanciales es la capacidad de innovar, buscar nuevos enfoques para antiguos problemas, emprender proyectos originales que garanticen impactos significativos en el proceso de renovación de Santiago y explorar modalidades de gestión de alta rentabilidad social y económica para los habitantes y usuarios de la Comuna.

Su capacidad de ejecución es amplia ya que, prácticamente, tiene la capacidad operativa de una empresa privada, limitada solo por el monto de sus recursos y patrimonio.

Precisamente su estructura jurídica, así como la ya existente capacidad de la corporación de realizar gestión inmobiliaria, alternando indistintamente con el municipio, con las empresas y los residentes, le ha permitido abordar temas más generales derivados de las propuestas de desarrollo para cada barrio.

Haciéndose cargo de las conclusiones del Programa Municipio y Participación y asumiendo al barrio como un escenario apropiado para el impulso de iniciativas y propuestas, la Corporación para el Desarrollo de Santiago desplegó su amplia capacidad de gestión e inicio un Plan de

Renovación y Desarrollo de los barrios de la Comuna, en conjunto con la comunidad residente y usuaria.

Así, sobre las bases del impulso de un nuevo actor barrial – el Comité de Adelanto de Barrios -, que aglutina a los actores más representativos de cada sector, se desarrollan varias acciones urbanas:

1. **Intervención en el espacio público.** Incluye la construcción de parques, plazas y paseos peatonales, cuyo financiamiento es compartido entre el sector público y privado.

El objetivo es generar las condiciones necesarias por la habilidad, seguridad, hermoseamiento y renovación del entorno físico, en el que tanto residentes como usuarios se identifiquen con su ambiente urbano, con el barrio donde habitan y/o donde trabajan.

En conjunto con los barrios, se han abordado proyectos locales de mejoramiento del espacio público por un total de los dos millones de dólares.

2. **Impulso de grandes proyectos urbanos.** El impulso al desarrollo de los barrios, también es objeto de la construcción de obras físicas tendientes a revertir la tendencia al deterioro existente.

La remodelación, renovación y rehabilitación de edificios da inicio al proceso de recuperación dirigido desde el gobierno local, gestionado por la Corporación y financiamiento por el sector privado:

**Proyecto “Nuevo Santiago”.** Con 40 mil m<sup>2</sup> construidos en un presupuesto de veintitrés millones de dólares, le entregará a la Ciudad un nuevo barrio, inicialmente conformado por dos torres de 117 pisos, junto con la rehabilitada Estación Mapocho como Centro Cultural, y el recientemente inaugurado Parque De Los Reyes, este último gestionado por la Corporación, cuya inversión alcanzó los tres millones de dólares.



**Proyecto “Remodelación Balmaceda”.** Significa la intervención en 65 hectáreas de terreno, donde se contempla construir cinco mil departamentos, ocho edificios para oficinas y tres placas comerciales, con una inversión estimada en mas de 500 millones de dólares. El proyecto es gestionado por la Corporación, el que ya cuenta con un Estudio Seccional, y es asesorado por agencias urbanas italianas y españolas. Actualmente, se encuentra en la fase de evaluación de su factibilidad económica, para preparar su impulso, desde 1997, con un periodo de diez años de ejecución.

**Proyecto Terraza Norte/Sur.** De carácter privado, donde la Corporación asesora la gestión del proyecto, el que se encuentra en la fase de evaluación de su factibilidad económica en el Ministerio de Obras Públicas.

3. **Reciclaje de Edificios.** Son proyectos con fines culturales, tales como: el Teatro Novedades, el Teatro Huemul y el Centro Cultural Alameda.
4. **Pinturas y Restauración de Fachadas.** Busca, atreves de un sistema de financiamiento compartido con la comunidad interesada, cambiar el aspecto de las edificaciones, sean éstas públicas o privadas, edificios de alturas o casas particulares, en barrios deteriorados o en zonas centrales.
5. **Promoción del Proyecto de Formación del Comercio en Vía Pública.** Se han concentrado seis proyectos con una inversión de doce millones de dólares, que permitió mejorar las condiciones laborales a una porción significativa de este tipo de comerciantes existentes en el sector Centro de la Ciudad, sentando las bases para la sistematización de un modelo de gestión de Economía Popular.

El proyecto consiste en instalar a cerca de 2.500 personas que ejercen el comercio callejero, en espacios privados, insertando a los comerciantes dentro del sistema tributario y financiamiento del país.

Para ello, el proyecto piloto contempló la de dos plazas techadas, una superestructura que cubre una superficie libre, donde se instalaron los comerciantes, agrupados en una Cooperativa que dirige y administra las plazas. Además, se ha proporcionado asesoría y capacitación a sus dirigentes.

El costo total fue financiado por la propia Cooperativa. Un esfuerzo real fue lograr que estos costos comerciales fueran objeto de crédito hipotecario por parte de la Banca privada; éste equivale al 75% de la inversión, el saldo es aporte propio de cada comerciante, generalmente, mediante un crédito de consumo.

6. **Centro de Iniciativas Económicas -CIES-**. Desarrolla diversos programas y proyectos tendientes a promocionar y fortalecer a los sectores económicos emergentes, tanto empresariales como laborales, con el fin de integrarlos a las estrategias de desarrollo y planificación urbanas. Destacan los programas en el área laboral de: Discapacitados, que consiste en apoyo a su inserción laboral; el de Mujeres Jefas de Hogar; los de apoyo al empresario, de Microempresas y, el de Descontaminación.
7. **Capacitación Laboral**. Programa de capacitación dirigido a jóvenes de escasos recursos, de la comuna, lo que implica la practica y reinserción laboral, en las especialidades que demanda el mercado.
8. **Capacitación de Inversión Privada**. Se promueve las potencialidades de la Comuna y se difunden las políticas que surgen sus debilidades, con el fin de atraer nuevas inversiones para proyectos residenciales, comerciales, turísticos y de servicios.
9. **Rehabilitación de viviendas**. Busca la recuperación del stock físico, especialmente de viviendas colectivas, cité y pasajes.

En conjunto con la Función Ford, se implementado un Programa de Rehabilitación de Viviendas para personas de escasos recursos. La Función Ford ha dispuesto un Fondo de

Garantía en dólares, como respaldo a la Banca privada, para el otorgamiento, a cada propietario, de créditos para rehabilitación.

La municipalidad y la Corporación proporcionaron la oficina técnica del barrio y a los profesionales necesarios para operar el programa.

10. **Fortalecimiento de la identidad de Barrios.** Los Comités de Adelanto son protagonistas de la ejecución de actividades y promociones culturales y recreativas, que afianzan aspectos de la identidad e imagen a los barrios, posicionándolos como lugares ideales para la residencia, el encuentro, las oportunidades, tal como había sido en décadas anteriores.

Dichos Comités han logrado integrar a representantes de las empresas privadas de la mas variada índole, al sector público y a los ciudadanos, de cada uno de los barrios. Todos ellos, en una concentración consensuada, determinan el “Proyecto Estratégico del barrio”, definiendo su vocación y los proyectos de desarrollar, para impulsar visionariamente la renovación y desarrollo de cada uno de ellos.

11. **Programa de Repoblamiento.** Sabiendo que Santiago es una comuna de servicio y equipamiento, localizada, básicamente, en el triángulo central, dos tercios de su territorio son áreas mixtas en los cuales la residencia compite con las actividades de servicio, comercio y talleres donde se generan los más altos niveles de roce y conflictos urbanos.

El proceso de deterioro de estos barrios está íntimamente ligado a los usos de soporte y de servicios de las actividades del centro mismo, lo cual, paulatinamente, ha atomizado y degradado la vivienda.

El programa de repoblamiento propone consolidar las áreas residenciales existentes e incrementar sus ventajas comparativas, mejorando la calidad de vida del hábitat urbano con el fin de retener y atraer residentes.

La meta es conquistar 100 mil nuevos residentes y se ha proyectado construir, 25.000.000 en el período 1992 - 2.007. A diciembre de 1996, se ha concentrado la construcción de 12.000 viviendas.

El programa de repoblamiento se desarrolló a partir de un convenio de la Cooperativa de Viviendas Habitacoop, esta Corporación y la Municipalidad de Santiago. La Corporación asume la dirección de la promoción de la comuna de la comuna y de gestión de barrios. Históricamente, hay sectores en los cuales no había sido movimiento inmobiliario por mas de 40 años. La I. Municipalidad, creó un programa social con una bolsa de demanda para vivir en Santiago, y la Cooperativa aporta el soporte técnico administrativo y financiero para la postulación de edificios residenciales.

Finalmente, cabe señalar que el impulso del Proyecto Estratégico y Sustentable de Santiago, liderado por el municipio y gestionado en áreas importantes por la Corporación, ha significado globalmente vitalizar el desarrollo comunal, tal cual lo demuestra los permisos de Edificación que se anexa. (Anexos 7 y 8).

#### **4. ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES**

1. Esta experiencia de Planificación Estratégica en la Comuna de Santiago se inicia con la gestión del Alcalde Jaime Ravinet, en marzo de 1990; ya tiene siete años de ejecución y seguirá hasta 1999. Es decir, habrá un período de diez años de ejecución de un mismo proyecto estratégico con la misma autoridad política.

Ya estos siete años han marcado una etapa que significa el recorrido hecho de que Santiago pasó de ser una comuna de deterioro a una realidad en pleno proceso de renovación y cambio. Así logramos un cambio estratégico en su tendencia de desarrollo.

Este hecho, no sólo lo reafirman los permisos de edificación e inversiones de estos años, sino, simplemente, es suficiente mirar Santiago y ver su renovación. Pero lo más importante es que

se percibe un cambio subjetivo de percepción de las potencialidades y atributos de la comuna, por los ciudadanos, inversionistas e instituciones.

2. En esta nueva etapa de Santiago, queremos resaltar la importancia de impulsar un proceso de Planificación Estratégica de las ciudades de nuestro país.

En nuestro caso, pondremos énfasis en impulsar proyectos urbanos en las áreas límites de nuestro territorio buscando crear una comunidad urbana con la intercomuna de Santiago. Al mismo tiempo, seguir haciendo gestiones para crear un consenso sobre la urgencia de un Proyecto Estratégico para Santiago, que incorpore los intereses del estado, de las empresas, del mercado y de los ciudadanos.

Este proceso obligaría, particularmente, al estado a consensuar estrategias e inversiones de los distintos ministerios que, finalmente, construyen ciudad con su visión e inversión propia.

Ciertamente, esta iniciativa de impulsar un proyecto estratégico para la ciudad debe entenderse como un proceso compatible con las iniciativas comunales y barriales a este respecto. Justamente, la característica de procesos puede incluir estos tres niveles de planificación en un todo coherente y dinámico.

3. Nuestra idea de fortalecer la identidad de los barrios, impulsar su desarrollo urbano y apoyar el desarrollo de la sociedad civil, busca, claramente, transformar al barrios, como un todo, como un protagonistas del desarrollo, y por lo tanto, en un nuevo movimiento social.

Así, historia, identidad, realidad, funciones, territorios y ciudadanos pueden constituirse en el acto social del próximo milenio, incorporando y respetando intereses de organizaciones sociales que han perdido fuerza y vigencia por los cambios acontecidos en la sociedad y ciudad. Se trata, de un actor con un proyecto estratégico y de consenso que une intereses y esperanzas diversas, que sea eminentemente participativo, soñador y técnico, que sea factible y coherente y, especialmente, innovador.

4. Esta experiencia de Planificación Estratégica de la Comuna de Santiago ha sido racionalizada y conceptualizada en el proceso mismo. Se ha hecho camino al andar. Estando clara la filosofía, la metodología se adapta a cada realidad específica y a sus respectivas etapas y plazos. Hoy, luego de 7 años de trabajo valoramos esta flexibilidad para construir nuestra propia experiencia.
5. Hemos aprendido que primero hay que promover el proyecto para reducir un camino subjetivo en los ciudadanos que motive a los diversos agentes del desarrollo y anteceda a los cambios objetivos y físicos. Para promover y motivar un proyecto estratégico, sus impulsores deben creer en él con toda certeza y lealtad, sabiendo que, inicialmente, no se creará en él o tendrá detractores y apatía.
6. En Chile, dos situaciones han transitado en forma conjunta: Por un lado, la internacionalización e integración a los mercados globales y, por otro, la valorización del espacio local. Fenómenos aparentemente contradictorios, pero que guardan una articulación indiscutible cuando hablamos del desarrollo del país y de nuestras ciudades a escala humana. De esta manera, en el último tiempo, el barrio, como espacio local, ha cobrado una creciente relevancia, tanto en las propuestas políticas, como en el debate sobre los desafíos de la Ciudad. En nuestra comuna ha sido en componente central de la gestión urbana de la Corporación para el Desarrollo. Hoy, Santiago es una comuna de barrio.

Nuestro pensamiento seguirá la estrategia de constituir los barrios como los principales protagonista de los cambios y transformaciones de nuestras ciudades a escala humana, donde el progreso y la calidad de vida estén claramente vinculados a la participación y la democracia.

De esta manera, desde los barrios y sus comunidades, reactualizamos el paradigma de una ciudad soñada y protagonizada por sus propios ciudadanos.

## EXPERIENCIA DE CONCERTACIÓN EN RANCAGUA

**Darío Valenzuela<sup>8</sup>**

Quiero partir diciendo que mi percepción es que estamos en un proceso de desintegración de lo local en Chile, a pesar de tener Asociación de Municipios, seguramente me responderán que no es así, que hemos avanzado de un 12% a un 16% en descentralización de los Municipios, pero en cuanto a aportes desde el punto de vista de la descentralización, en la realidad es un 9% porque esta agregado educación y salud. Por distintas razones creo que estamos en un proceso de desintegración de lo local digo esto, basado en situaciones respecto a las relaciones del Municipio en los diferentes referentes, tanto en lo privado como en lo público.

Cuando hablamos de lo local indiscutiblemente no es lo mismo a nivel del estado, a nivel nacional, desde los Municipios o desde los actores que están ahí que trabajan o estudian, desde la sociedad civil, desde las ONG o entidades sin fines de lucro, Corporaciones, Agencias, Empresas o Sucursales, etc. Tampoco los conceptos de desarrollo son los mismos sea CEPAL, intelectuales, Alcaldes, Concejales, igual situación ocurre cuando hablamos del desarrollo de lo local no hay acuerdo, cual es el territorio si es regional, provincial o comunal y estas visiones, esta falta de uniformidad de conceptos y esta falta de diálogo son elementos desintegradores en la relación del Estado con los Municipio, dentro de esto se plantea que las Municipalidades no son parte de la modernización del estado, según un documento que llegó de una autoridad, cuando pedimos como Municipalidad que se nos incorpore al concurso de calidad en gestión, nos responden que no se puede porque es para el Estado y sus niveles sectoriales, regionales y nacionales. Entonces la verdad, es que la relación de los Municipios con el Estado en general, es sumamente complicada, plantea esto, porque tiene una justificación enorme con el tema de los modelos alternativos, vivimos sumergidos en torno al Estado, con políticas, planes y programas que se crean desde arriba, para ser implementadas abajo, vivimos con diseños de iluminados intelectuales que están en diversas reparticiones públicas, crean modelos de intervención y nosotros, tenemos que postular a los que ellos inventan, es decir, nosotros tenemos que funcionar en una relaciones

---

<sup>8</sup> Alcalde I. Municipalidad de Rancagua.

de fondos concursables y como si fuera poco, no tenemos los recursos para hacer los proyectos. Entonces ocurre que las 260 comunas más pobres del país, de un total de 341 la mayoría no reciben de los proyectos, y los recursos que debieran recibir, por la concertación, centralización y regionalización, además de un empoderamiento del sector público y empresarial en forma impresionante en Santiago, es el lugar donde el 40% de la población recibe más del 70% de la inversión pública y privada, entonces mi perspectiva regional, es decir, del 60% de los chilenos.

Es una relación tensional, no es sinérgica lo que está ocurriendo entre el Estado y los Municipios, en lo cotidiano y a todo nivel, porque la verdad es que la descentralización que plantean los dos últimos gobiernos de la concertación es más bien sinónimo de regionalización, es decir, es un cúmulo de toma de decisiones, de transferencia de recursos, pero que a su vez no hay ningún concepto de municipalización en la regionalización ni en la descentralización del país. Esto ocurre también en el sector privado en especial en el sector empresarial, es impresionante como se están acabando industrias e identidades comerciales, producto de mayores negocios de capitales nacionales e internacionales.

Es necesario generar recursos para los municipios, para que puedan presentar proyectos, para hacer llegar estos recursos concursables a las municipalidades que necesitan.

La desintegración, creo se debe a dos grandes fuerzas, que son la carencia de políticas públicas, que apunten a otro enfoque, que se centren realmente en lo local y poder homologar y ver, cuales son los conceptos que entendemos por lo local, por desarrollo local.

Por otro lado el mercado, son las dos grandes fuerzas de la desintegración local, más bien es un territorio que está siendo víctima de iniciativas que ocurren, pero que no tienen un orden, no generan planes, discusión, compromisos y es en este contexto que surgen iniciativas importantes como las Corporaciones de Desarrollo de Santiago, Maule, Talca, Temuco, Rancagua, Huechuraba y otras iniciativas como la Asociación de Municipalidades locales, aparte de la Asociación Chilena de Municipalidades, Agencias de Desarrollo económico local, Convenios de cooperación de las Municipalidades, etc.



En 1993 en Rancagua, se crea por iniciativa del Alcalde y con apoyo de una ONG una Corporación de Desarrollo de Derecho Privado sin fines de lucro, la creación de esa Corporación es en base al modelo americano de Corporaciones, apoyada por la fundación FORD donde se hace una síntesis de los ingredientes del desarrollo de experiencia en donde está incorporado fuertemente la participación, articulación, asociatividad, el tema de los negocios, el desarrollo y el tema institucional. Fue este modelo que se trató de institucionalizar en Rancagua, los actores fueron empresarios, actores sociales principalmente juntas vecinales, modelo que duró 2 años, porque fue muy difícil en esa mesa de concertación, llegar a acuerdos entre el mundo empresarial y el mundo vecinal representado por la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, que en Chile a diferencia de Estados Unidos, es una institución fuerte, que tiene reglamentos, leyes que las regulan, potestades, territorio donde funcionan y reconocidos como interlocutores válidos, ante un organismo del Estado que son los municipios.

Fracasa esa primera concertación y se crea una nueva corporación a fines del 95 con nueva personalidad jurídica y en este caso, se impulsó básicamente con empresarios de distintas áreas y que entrega resultados en su primera etapa, la cual duró hasta el cambio de Alcalde, una corporación centrada en la motivación al logro propia de los empresarios, con tres grandes ingredientes.

- Oportunidad de negocios para los empresarios.
- Proyectos a ejecutarse de particulares.
- Fondos Concursables.

Como un aporte al desarrollo por esa vía, es decir, aporte de capital por negocios, proyectos y el tema de iniciativas para fondos concursables, en ese esquema se recreo esta nueva corporación.

Esa Corporación recibió asesoría de una fundación, se hizo planificación estratégica, misión, objetivos, compromisos, planes, recursos, etc. Se trabajó en función de eso generándose una articulación con el municipio.

Se impulsó básicamente las concesiones municipales, que en un plazo de 3 años se han realizado 6 concesiones a través de los empresarios de la Corporación, entre ellas:

- Concesión de un Rodoviario que generó una inversión de 03 millones de dólares beneficiándose a 46.000 habitantes.
- Cambio de uso de suelo destinados a uso comercial.
- Concesión de un PUB en el ámbito cultural, es una concesión de un carro de tren que se instaló en la ciudad, esto está relacionado con la identidad del ferrocarril a la mina antigua.
- Paseo peatonal Independencia desde el terminal rodoviario a la plaza.
- Concesión de un Centro Comercial en el Barrio Estación de Ferrocarriles.

Lo que ha estado inherente dentro de esta estrategia, son bancos de proyectos de inversión privada, que estén en diálogo con los proyectos de desarrollo de la ciudad. La gestión inmobiliaria está tomando impulso, se aprobó la renovación urbana en Rancagua y se están comenzando iniciativas de repoblamiento del centro para mejorar la calidad de vida, seguridad ciudadana, son tres los ejes de instrumentos de gestión de la Corporación.

- Concesiones.
- Banco de proyecto de la inversión privada.
- Gestión inmobiliaria.

El tema de proyecto de fondos concursables se está estudiando, porque la verdad no tiene sentido competir fondos con otras entidades que son especialistas y están dentro de la sociedad civil.

Respecto a la creación de la Corporación de Santiago, esta fue un híbrido jurídico aprobado desde el Ministerio de Justicia, pero que ahora se prohíbe al resto de las Corporaciones del país, que los Alcaldes por derecho automático sean presidentes de las Corporaciones. En el parlamento respecto a la modificación a la ley orgánica de Municipios se prohíbe a las Municipalidades crear Corporaciones o cualquier tipo de asociación que tenga que ver con actividades económicas, sólo se les permite crear Corporaciones de tipo deportivo, cultural, es decir, se le pone trabas legales a

una institución, como eje del desarrollo que tiene que ver con mesa de concertación, donde están todos los actores público, privado, empresarial, banca, para ver en que invertir.

A pesar de las innumerables experiencias de modelos de desarrollo exitosos en Europa y América Latina, el parlamento chileno rechaza la creación de estas Corporaciones, argumentándose que el Estado no está en condiciones de generar empleos, existiendo también la prohibición que el alcalde presida estas instancias, por lo tanto, todas las municipalidades excepto Santiago no tendrán la oportunidad de tener esta relación directa que el Alcalde presida automáticamente las Corporaciones como tampoco podrán tener la hegemonía de los planes estratégicos.

Chile se está farreando una oportunidad de crear los instrumentos para que lo cotidiano y el desarrollo local sean una posibilidad, bella, grande y fuerte para construir sueños realizables, para definitivamente mejorar la calidad de vida de los habitantes involucrándose más en lo local, en su entorno de vida, en lo público con toda su potencialidad.

## EXPERIENCIA DE LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE HUECHURABA

Sofía Prats<sup>9</sup>

Agradezco la posibilidad de compartir con ustedes, nuestra reciente experiencia de creación de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba.

Consideramos importante compartir este proceso, no sólo desde la perspectiva del Municipio, que lideró en gran medida la creación de esta Corporación - por las razones que a continuación voy a exponer - sino que también dar a conocer la visión del sector privado, otro de los importantes actores comunales que participan de esta iniciativa.

### **Breve Descripción de la Comuna de Huechuraba:**

La comuna de Huechuraba se crea el año 1982; sin embargo la constitución de la Municipalidad se realizó sólo hasta el año 1991. Por esta razón, el primer período de nuestra gestión -hasta el año 1996- fue de instalación de la institución, de creación de distintas áreas de trabajo, y paralelamente de responder a las fuertes demandas de la población.

Desde un comienzo, se planteó la necesidad de crear una Corporación de Desarrollo; sin embargo sentimos, desde la Municipalidad, que no teníamos la experiencia, madurez y consolidación suficiente, como para interactuar con cierta rigurosidad y seriedad frente a esta instancia.

Por esta razón, una vez superada esta primera etapa -durante este año- nos sentimos en condiciones de poder efectivamente trabajar con seriedad el tema.

---

<sup>9</sup> Alcaldesa, I. Municipalidad de Huechuraba.

Huechuraba en el año '91, tenía una población de 62.000 habitantes -hoy esa población es de 69.000 personas aproximadamente- con un porcentaje de pobreza de un 38% y un 40% de allegamiento. Esta situación, por ende, determina que actualmente Huechuraba se ubique como la comuna con la mayor pobreza relativa de la ciudad de Santiago, y como la tercera comuna más pobre de la región Metropolitana.

Por lo tanto, durante el período de instalación de la Municipalidad, nos dedicamos a realizar una cantidad de proyectos, que permitieran mejorar las condiciones de vidas generales de la comunidad.

Resulta difícil incidir en la situación de pobreza de cada familia; porque ella tiene que ver con el nivel educativo -que en Huechuraba tiene como promedio sexto básico-, por lo tanto podrán ustedes comprender lo que significa un desafío como éste.

Sin embargo, considerábamos que era posible realizar aquellos cambios ambientales, que estimularan a las personas a desarrollarse personalmente. Y como esto tiene mucha relación con el mejoramiento del espacio público y con instancias, donde pudieran efectivamente buscar este desarrollo, como la educación y el acceso a servicios; destinamos grandes esfuerzos a realizar obras de pavimentación, iluminación, construcción de áreas verdes, dotación de servicios comunales como el Registro Civil, la Corporación de Asistencia Judicial, el Juzgado de Policía Local, Consultorios, Gimnasio, Sedes Sociales para las unidades vecinales, mejoramiento del equipamiento de las escuelas, etc. Es decir, buscamos provocar cambios que efectivamente significaran mejorías en la calidad de vida de las personas.

En este periodo hemos realizado una inversión real de 3.000 millones de pesos.

También elaboramos, durante 1996, nuestro Plan de Desarrollo Comunal que tiene la particularidad de incorporar un enfoque de equidad entre los géneros; así como de establecer las ventajas comparativas que tiene nuestra comuna, como lo es su ubicación y conexión con vías importantes del país: Circunvalación A. Vespucio, carretera General San Martín (que va a

Mendoza), Carretera Norte Sur, etc. Además Huechuraba, posee una gran cantidad de suelos disponibles para construcción de viviendas, y el valor del suelo -es bastante asequible- permite construcciones inmobiliarias de buen nivel. Los cálculos que se han hecho, indican que el año 2000 se habrán construido más de 5000 viviendas, lo que significaría una inversión de 1500 millones de dólares.

Un hito importante en el desarrollo de la comuna, fue la creación de la Ciudad Empresarial; estableciéndose un cordón de empresas no contaminantes, con buen nivel arquitectónico, posibilitan incorporar, junto a esta actividad económica, la construcción de viviendas.

### **Creación de la Corporación Para el Desarrollo de Huechuraba:**

Los dos ámbitos, por los cuales quisimos crear la Corporación Para el Desarrollo de Huechuraba, son el desarrollo social y urbano. Ambos objetivos, obligan a realizar un trabajo mancomunado entre la empresa y el gobierno local.

Estos ámbitos deben ser trabajados paralelamente, de manera que no se produzcan grandes contradicciones internas en el territorio; nuestras acciones deben ir armonizando estos dos tipos de desarrollo.

La ventaja de Huechuraba, es que se puede diseñar sobre terrenos que no están ocupados. El plan regulador por lo tanto, como herramienta de desarrollo urbano, tiene una importancia vital, porque va a establecer condiciones urbanas y de la vida de la comuna en el futuro. Sin duda este instrumento es uno de los temas importantes a tratar en la Corporación.

### **Requisitos para Crear una Corporación de Desarrollo:**

Soy de la opinión, que para que exista una Corporación de Desarrollo, es necesario que existan una serie de requisitos, como los siguientes:

- Que exista en su conducción un consenso político sobre la tarea a desarrollar en el ámbito local; esto no significa que todas las personas tengan que tener la misma ideología política, pero si tiene que se debe consensuar una política de desarrollo.
- Contar con recursos técnicos, financieros, humanos y de información.
- Tener claridad sobre los objetivos y funciones.
- Credibilidad y confianza sobre los agentes socioeconómicos territoriales.
- Capacidad de coordinar, de concertar.
- Gestión técnica eficiente y transparente.

### **Objetivos Definidos para la Corporación de Desarrollo de Huechuraba:**

Los objetivos que definimos para nuestra Corporación tienen que ver con el *Desarrollo Social* y el *Desarrollo Urbano*, en el amplio significado de estos dos conceptos.

En relación con el desarrollo urbano, nos interesa especialmente analizar junto al sector privado, la propuesta del Plan Regulador Comunal; así como desarrollar estrategias para consolidar las ventajas comparativas que tiene Huechuraba.

Respecto del ámbito del desarrollo social, nos dedicaremos a la elaboración de un programa de capacitación y colocación laboral, que permita la colaboración entre las empresas y los habitantes de las comunas; y de un programa de vivienda, para implementar medidas que permitan superar el déficit de vivienda y mejorar la calidad de éstas, en el sector tradicional de Huechuraba.

## **EXPERIENCIA DE LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE HUECHURABA**

**Raúl Rivera<sup>10</sup>**

Mi presencia como empresario en este panel, es una primera muestra de lo que es la interacción del sector privado y público.

Quisiera transmitir mi experiencia, bajo el prisma o punto de vista del sector privado, sobre el tema de las Corporaciones de Desarrollo, destacando los aspectos más relevantes, que a mi juicio, son convenientes de tener presente en esta materia.

Es posible que algunas orientaciones y criterios, a los que haré referencia en esta exposición, no coincidan exactamente con las opiniones de las autoridades comunales con experiencia en este tema; pero lo importante en esta oportunidad, es que ustedes reciban una visión clara de la imagen que el sector privado tiene en torno al tema que nos preocupa.

Es opinión generalizada y unánime del sector privado que las Corporaciones para el Desarrollo, como modelo de organización, poseen una merecida imagen y alta valoración, dado que son una entidad dinámica y moderna de apoyo al gobierno local. Esta aseveración esta sustentada en los resultados alcanzados, hasta la fecha, especialmente por la Corporación de Desarrollo de Santiago; la cual, con su basta obra y sus innegables logros, representa un ejemplo de organización para apoyar al gobierno local.

En dos palabras claves, yo definiría que el quehacer de una Corporación de Desarrollo, como “articulación y confabulación” -confabulación en el buen sentido de la palabra- en torno a intereses recíprocos entre el sector público y privado, en busca del bien común de carácter urbano.

---

<sup>10</sup> Empresario.



En la primera parte de mi exposición, me referiré, a mi visión y experiencia como miembro y responsable del Comité Técnico del Comité de Barrio "Brasil" - comuna de Santiago - así como a su organización y funcionamiento; para posteriormente, describir el proceso de constitución de la Corporación Para el Desarrollo de Huechuraba, en la cual, actualmente me desempeño como Vicepresidente.

### **Experiencia en el comité de barrio Brasil - Corporación de Desarrollo de Santiago**

El "Comité de Barrio", como se conoció una de las experiencias de participación en la comuna de Santiago, se forma por invitación del entonces Director Ejecutivo de la Corporación de Desarrollo de Santiago, motivándonos a organizarnos en torno a intereses comunes, para realizar obras de mejoramiento en el Barrio Brasil. Este Comité, lo formaron representantes de las comunidades e instituciones más representativas del sector, así como empresarios y vecinos del Barrio Brasil.

Hubo una alternancia en el cargo de Presidente - el cual se desempeñaba por un período de dos años - entre los rectores de dos universidades que existían en el sector.

Nuestro barrio, se constituyó en un "Comité de Adelanto", que se integró a trabajar junto a la Corporación de Desarrollo de Santiago, logrando acceder a los beneficios que una organización como ésta puede otorgar.

Entendíamos al Comité, desde nuestro punto de vista, como una organización que, junto con a los comités de otros barrios de la comuna, se sustentan y actúan reunidos en la Corporación de Desarrollo; la cual en su calidad de institución dinámica, recibe, propone iniciativas y proyectos, canaliza las necesidades sociales y urbanas - particulares y propias de cada barrio - y tiene la fuerza y capacidad para recoger, realizar y gestionar iniciativas de interés común, entre el sector público y privado.

**Obras Realizadas por el Comité de Barrio Brasil:**

- Paseo Peatonal Calle Huérfanos. Esta obra se financió con aportes de la Corporación, del Comité y Municipalidad.
- Plazuela Las Agustinas.
- Remodelación de la Plaza Brasil.
- Puente Peatonal Colgante sobre la Carretera Norte - Sur; donde intervino el Ministerio de Obras Públicas.
- Mejoramiento de infraestructura deportivas.
- Proyectos de estudios de mejoramiento urbano, relativo a estudios seccionales.
- Semana del Barrio Brasil. Estas actividades culturales fueron financiadas por el Comité de Barrio y la Corporación; las cuales fueron coordinadas e impulsadas por las Universidades del sector.

**Experiencias Destacadas como Organización de Barrio:**

- La constitución de los Comités de Adelanto, como unidad autónoma y pilar de la organización del Comité de Barrio. Esta estructura permitió a la Corporación de Desarrollo de Santiago, recoger propuestas, evaluarlas, encauzarlas y articularlas con visión global. Por ello, tenemos la opinión que los comités de adelanto, como forma de organización de los barrios, es un modelo exitoso.
- El segundo aspecto a destacar como experiencia, es la presencia de Universidades o Instituciones educacionales en los comités de barrios. Ellas fueron un sello importante para el Comité y proporcionaron madurez, altura en el debate y en la discusión de propuestas, proyectos y anhelos de nuestro barrio. La presencia de instituciones o comunidades bien organizadas en estos comités – como es el caso de las Universidades - además de otorgar una buena imagen, constituyen una buena partida para cimentar las organizaciones de las comunas.
- La organización interna de los comités de Barrio estaba subdividida, en un Comité de Adelanto, un Comité de Actividades y un Comité Técnico, todos con funciones específicas.

Entre las acciones efectuadas por el Comité de Actividades, como fuente de integración del barrio, se destacan la celebración de la semana del Barrio Brasil y constantes actividades culturales, exposiciones y seminarios. Incluso realizó publicaciones de una revista realizada en convenio con las Universidades que estaban en el sector.

**Aspectos claves que aseguraron el éxito de la Corporación de Desarrollo de Santiago:**

- La fuerza, empuje y metas de la Corporación de Desarrollo de Santiago. Ellas son destacables, especialmente porque provenían del propio Municipio, de su Alcalde y Concejales; quienes impulsaron y apoyaron esta organización, no escatimando esfuerzos para asignarle recursos, pues la rentabilidad de las inversiones realizadas por la Corporación fue alta. Con este apoyo tanto la comunidad como el sector privado se motivaron, para apoyar financieramente los proyectos en una colaboración "mano a mano".
- Disponer de un buen Director Ejecutivo, es otro punto que estimamos clave. Ello se logra definiendo claramente el perfil del cargo, proporcionándole una calidad de gerente y solicitándole que cumpla un rol de articulador, capaz de integrar e interpretar los diversos intereses de la comuna.

**Formación de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba**

En forma previa a la formación de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba, que data del 1 de Julio del presente año (1998), ya se habían dado diversas experiencias preliminares de coordinación y cooperación entre el sector privado y la Municipalidad de Huechuraba, aunque estas experiencias, por supuesto fueron de menor escala.

Estos pequeños y grandes proyectos, articulados en conjunto con la Municipalidad y la comunidad organizada, constituyeron sin duda un indicador positivo que facilitó a las autoridades comunales pensar en la constitución de una Corporación para el Desarrollo. Estas experiencias previas, fueron:

- Campañas para financiar un carro bomba, para la Compañía de Bomberos.
- Campaña para dotar de vehículo motorizado y otros elementos de infraestructura, a la Subcomisaría de Carabineros “La Pincoya”.
- Campañas para evitar el paso y trazado de torres de alta tensión, que se estaban emplazando en el sector urbano de nuestra comuna.
- Liderado por la Asociación de Propietarios “Barrio Industrial Palacio Riesco” y con el auspicio de la Municipalidad de Huechuraba, se realizaron gestiones, y finalmente el proyecto vial, para construir la obra de intersección de Avda. El Salto con Avda. Américo Vespucio.

Esta obra es un buen ejemplo de coordinación y cooperación entre sector público y privado, puesto que en su gestión concurrieron las municipalidades de Recoleta y Huechuraba, el Ministerio de Obras Públicas, la Asociación de Propietarios “Barrio Industrial Palacio Riesco” y los vecinos de la comuna de Huechuraba.

- Otro hito importante en la constitución de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba, fue una amplia asamblea representativa, que se llevo a efecto a fines del año '97; en la cual se fundaron las bases y primeros cimientos, para concretar esta iniciativa.

El tiempo y la prudencia, indicaban que la comunidad tenía que esperar una señal de parte de la autoridad comunal, pues para crear una Corporación para el Desarrollo, el motor o protagonista principal debe ser la primera autoridad.

### **Convocatoria a la Constitución de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba:**

Desde que se nos comunicara la intensión y firme voluntad política por parte de la Alcaldesa, hasta la fecha de fundación de la Corporación -llevada a cabo el 1 de Julio de 1998- transcurrieron no más de dos meses y medio.

Por iniciativa de la Señora Sofia Prats, se invitó, a la primera convocatoria, a un grupo de empresarios y representantes de instituciones de la comuna, en la cual se dieron a conocer los

objetivos y propuesta de estatutos para la Corporación. Convocatoria, que resumidamente, decía lo siguiente:

*“Le invitamos a elaborar un proyecto de futuro de Huechuraba; de consenso entre el gobierno local, los ciudadanos y las empresas del mercado; consolidando el entendimiento entre los actores compatibles con el crecimiento económico y la calidad de vida de los habitantes de la comuna. Esta es una invitación a compartir las decisiones, pero también el trabajo; a elaborar conjuntamente un proyecto estratégico para nuestra comuna y crear una institución que sea capaz de articular y representar a los empresarios, vecinos y Municipio, a la manera de un foro urbano para Huechuraba, una comuna con futuro de progreso y calidad de vida, como una comunidad que enfrenta el último milenio, con una oportunidad para su desarrollo a escala humana”.*

Cabe destacar, la gran acogida e interés de participación que demostraron todos los representantes de la comunidad en la primera convocatoria; fue tal el éxito, que se acordó convocar a una segunda asamblea en los siguientes quince días para concretar su constitución.

#### **Acta de Constitución:**

En una segunda asamblea - previa revisión, análisis y modificación de los estatutos - se procedió a votar la aprobación de estas disposiciones y a suscribir el acta de constitución. Un total de 27 socios fundadores, sellan con su presencia y firma la constitución de la Corporación para el Desarrollo de Huechuraba.

En la misma asamblea de constitución, se propuso y votó un directorio provisorio, que -de acuerdo a los estatutos- se integró por nueve miembros. Este directorio esta compuesto por dos directores representantes de la comunidad, tres directores representantes de las instituciones de la comuna, dos directores representantes del sector industrial y dos directores representantes del sector inmobiliario. Este directorio transitorio elige a su presidente, resultando electa por unanimidad, la primera autoridad de la comunidad, es decir, la Alcaldesa de Huechuraba.

**Perfil del Director Ejecutivo:**

En una breve reunión del Consejo Administrativo, nos preocupamos especialmente por definir el perfil del Director Ejecutivo, sobre la base de tres lineamientos: autonomía, independencia política y profesionalismo con visión de trabajo desde el punto de vista público como privado. En esa ocasión y de acuerdo con el estatuto, la Presidenta propuso el nombre del Director Ejecutivo, el que fue aprobado.

**Ritmo de Trabajo:**

A partir de la primera reunión del Consejo Administrativo de la Corporación -por decisión unánime de sus miembros- desde su constitución a la fecha se ha mantenido un ritmo de dos reuniones mensuales.

Como temática de trabajo, se estimó trabajar durante los próximos meses, dos grandes temas:

- Educación, capacitación y empleo.
- Desarrollo urbano, especialmente vivienda y accesibilidad de la comuna.

Respecto al financiamiento, tema importante en este tipo de organizaciones, se confeccionó un presupuesto con dos partidas claves:

- Presupuesto operacional de 2.500 UF.
- Gastos de equipamiento (iniciación de actividades) y gasto anual de 500 UF.

En relación con este presupuesto y a las fuentes desde donde provienen los recursos, estamos en plena discusión. Sin embargo existe consenso, que estos fondos deberían provenir en 45% del sector inmobiliario; un 36% del sector industrial; un 7,5% de la Municipalidad; un 11 % de las instituciones comunales y un 0,5% de la comunidad.

### **¿ Por Qué Invertir en este Tipo de Organización?**

- Las corporaciones de desarrollo son una forma práctica de mejorar la eficiencia comunal, aprovechando mejor los recursos humanos y económicos.
- Permite mejorar la calidad del Municipio para generar y evaluar iniciativas.
- Permite ejecutar ideas o proyectos de bien común, de carácter urbano; los cuales pueden ser bien acogidas por la comunidad, al mejorar con esto su calidad de vida.
- Permite alcanzar una alta rentabilidad, tanto en lo social como en lo económico. Por lo general los proyectos tienen esta característica al concurrir y participar toda la comunidad organizada en ellos; entendiéndose -como ya he señalado- comunidad al sector público y privado.

### **¿ Qué gana el Municipio y la Comunidad con una Corporación de Desarrollo?**

- Se mejora la capacidad de planificación e información, al incorporar al sector privado.
- Permite acceder y evaluar -por parte del Municipio- una mayor cantidad de iniciativas o proyectos de la comuna.
- Aumenta la capacidad de ejecutar proyectos de mejoramiento urbano, al comprometer recursos externos.

Cabe hacer notar -por ejemplo- que la obra realizada en el nudo vial de Avda. El Salto con Avda. Américo Vespucio, fue del orden de 350 millones de pesos. En este proyecto se logró que el Ministerio de Obras Públicas invirtiera 250 millones y el resto se manejo en la comuna; esto demuestra, lo que se puede lograr con una buena articulación.

- Obtener mayores ingresos por patentes, permisos de edificación y contribuciones.
- Permite cumplir con mayor eficiencia, el compromiso del gobierno local de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y usuarios.
- Mejora la capacidad de participación de la comuna en los procesos dinámicos y estratégicos, de los cambios y tendencias del mercado.

### **¿ Qué Gana el Sector Privado?**

- Crearse un espacio de participación directa en el gobierno local para dar a conocer sus proyectos e ideas, abriendo la posibilidad de mayores y mejores proyectos.
- Mejorar la calidad de vida de la comuna, que es además el lugar donde estamos invirtiendo.
- Obtener una mayor plusvalía de sus terrenos o de su inversión en la comuna; lo que finalmente se traducirá en una mejor calidad de vida de sus habitantes y mejorar el patrimonio de la comuna.

En la comuna de Santiago, por ejemplo, entre el año 1981 y hasta 1995 los terrenos colindantes a la carretera Norte - Sur, tenían un valor de 3 UF el m<sup>2</sup>, alcanzando en el año '91 el orden de 7 UF el m<sup>2</sup>; posteriormente, con el impulso de la Corporación de Desarrollo de Santiago, estos mismos terrenos alcanzan un valor de 20 UF m<sup>2</sup>.

En estos momentos, en plena "Crisis Asiática", el sector de vivienda que es el menos afectado - en cuanto a ventas - en el sector inmobiliario, muestra que los índices de permisos de construcción en el sector "Centro - Poniente" de la comuna de Santiago, alcanzaron cifras nunca antes conocidas. Se llegó a tal punto, que muchas empresas constructoras mostraban en sus proyectos y publicidad, que su obra contaba con el auspicio de la Corporación de Desarrollo de Santiago, lo que evidenciaba que existe un "plus" a favor de la empresa que construye, bajo el amparo de la Corporación.

### **Financiamiento de las Corporaciones de Desarrollo:**

Los proyectos, generalmente, en las Corporaciones de Desarrollo son financiados en forma compartida -en porcentajes variables- con aportes del sector público, del sector privado y de la propia Corporación.

Hay casos que responden a proyectos inmobiliarios, que particularmente benefician a la comunidad, con financiamiento en un 100% de los privados; y del mismo modo, hay otros, que



para concretarse, han tenido que disponer de un alto porcentaje de fondos provenientes de la Corporación o de recursos Municipales.

Un punto clave en el éxito y funcionamiento de las Corporaciones se refiere al financiamiento. Durante esta jornada se ha tocado bastante este tema; donde pudimos conocer, las limitaciones que tienen las Corporaciones que estamos por implementar o que están funcionando actualmente, con el ejemplo matriz -que es la Corporación de Desarrollo de Santiago- donde se disponían de fondos que estaban respaldados por ley; pero la solución la entrega el representante de esta misma Corporación -para el resto de las municipalidades- en el sentido de que los consejos municipales posee la facultad de aprobar en los presupuestos municipales donaciones y aportes a instituciones, pudiéndose, en consecuencia, canalizar algún porcentaje de esos recursos a las corporaciones de desarrollo; más aún si se tiene presente que esta entrega de recursos es una buena inversión, porque estos aportes van a generar otros recursos.

La comunidad recibe muy bien estos proyectos, que son del tipo “Mano a Mano”; iniciativas en que “la carreta es empujada entre todos”; entonces la idea de que el municipio aporte a las corporaciones de desarrollo es válida. Se debe buscar la fórmula mágica para apoyar estas iniciativas y de lograr atraer también recursos externos.