



HAL
open science

Informe de Evaluación y de propuesta regional. PMG Gestión Territorial Integrada

María Pía Rossetti-Gallardo, Gerardo Ubilla-Bravo

► **To cite this version:**

María Pía Rossetti-Gallardo, Gerardo Ubilla-Bravo. Informe de Evaluación y de propuesta regional. PMG Gestión Territorial Integrada. [reportType_4] Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. 2006. halshs-01257487

HAL Id: halshs-01257487

<https://shs.hal.science/halshs-01257487>

Submitted on 21 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN
SISTEMA DE GESTIÓN TERRITORIAL INTEGRADA**

**Informe de Evaluación y de propuesta
regional. PMG Gestión Territorial Integrada**

Elaboración documento:
María Pía Rossetti Gallardo
Gerardo Ubilla Bravo

GOBIERNO REGIONAL METROPOLITANO DE SANTIAGO

NOVIEMBRE – 2006

**Informe de Evaluación Región Metropolitana de Santiago PMG GT
2004-2006¹
Cuestionario Básico para la Evaluación Territorial
Autoridades Regionales**

El presente informe esta integrado por dos partes, la primera se refiere a una sistematización de las opiniones entregadas por los SEREMIS, jefes de servicios y GORE, consultadas en el taller regional realizado el 13 de octubre de 2006, y la segunda a las respuestas entregadas por los encargados del PMG GT de dichas instituciones.

I. Evaluación implementación regional PMG –GT 2004-2006.

1. Con respecto a la incorporación de la “perspectiva territorial” hay consenso entre las autoridades ministeriales y jefes de servicios que considerar este enfoque permite ordenar el territorio, promover un crecimiento equitativo, a partir de las reales necesidades de los territorios y optimizar el uso de los recursos.

Un ejemplo para mejorar la **gestión territorial para la superación de la pobreza** es conocer las brechas, las cuales no siempre están visibilizadas. Por ello MIDEPLAN ha desarrollado un instrumento denominado los mapas de territorios vulnerables, en donde se ha realizado un levantamiento a nivel comunal -a través de los SECPLA -para caracterizar los territorios.

Se ha identificado el número de familias que carecen de agua potable, conexión eléctrica y alcantarillado, en una primera instancia, para luego levantar carencias respecto a otros condicionantes del territorio como áreas con inundaciones, áreas verdes, vialidad, dotación de equipamiento, servicios, entre otros.

Con respecto al primer nivel de carencias (agua potable, saneamiento y electricidad) se refiere a población, relativamente poco numerosa – en las estadísticas son cifras inferiores al 1%- cuyas demandas no logran articularse en proyectos con rentabilidad social, según las metodologías del Sistema Nacional de Inversiones. Esto ha motivado al propio ministerio a repensar en cómo encontrar un procedimiento para abordar esta problemática, que en términos absolutos corresponde a cientos de familias, las más carenciadas, y reflexionar en nuevos enfoques metodológicos de evaluación, o sencillamente recomendar que los proyectos deben financiarse “si o si”.

2. En el ámbito de la **cooperación interinstitucional**, a nivel de los seremis y jefes de servicios se ratifica el incremento de las coordinaciones presenciales con gobernadores y municipios y que la GT de cierta manera ha incentivado dicha coordinación y por ende el inicio de una mejora en la gestión.

A nivel de SERPLAC y del GORE se han realizado alianzas estratégicas con los municipios y la incorporación activa de las provincias en materia de prioridades de inversión y gestión de políticas públicas. El GORE ha desarrollado encuentros con todas las gobernaciones en el marco de la coordinación de inversiones, para la elaboración de un ARI plurianual levantando brechas y presentando a los actores provinciales y comunales los criterios de ordenamiento territorial, sustentabilidad ambiental y equidad de género, que sintetizan el objetivo regional de promover un desarrollo integrado social y espacialmente.

3. La DIBAM destaca como aporte del GT, su contribución, como línea inicial, a establecer un **modelo de gestión con participación ciudadana**. Dicha institución señala como ejemplo la incorporación de la participación ciudadana para definir el tipo de museografía, la instalación de contenidos en biblioredes y bibliotecas públicas y la identificación de los grupos objetivo al cual se destina dichos productos estratégicos.

¹ Este informe es producto del Taller de Evaluación Regional, celebrado el 13 de octubre de 2006, con la participación de 28 autoridades regionales. La evaluación tiene un carácter genérico y no contiene evaluación alguna de los servicios regionales en términos particulares. Las instituciones mencionadas sólo documentan las afirmaciones que en él se señalan.

A su vez, Obras Hidráulicas regional ha incorporado la participación ciudadana y gran parte de los actores que son afectados por sus obras con el objeto de incorporar propuestas de modificaciones que mejoren su ejecución.

4. **En materia de conformación de territorios** para mejorar la eficiencia en la gestión, se tiene el Programa Chile Emprende (CORFO; FOSIS; SERCOTEC; INDAP; MINECOM; SENCE; SUBDERE, ministerios, actores sociales y sector privado), el que tiene el mérito de contar con tres territorios en la región: Rutas del Sol, Santiago Nor-poniente y Santiago Sur y un cuarto en Santiago Centro, donde participa el mundo público-privado y focaliza las acciones de los distintos servicios en cuanto al fomento productivo y en relación a las demandas de los territorios, considerando la vocación productiva, el nivel de servicios de los territorios, promoviendo encadenamientos productivos, apertura de mercados, capacitación y fortalecimiento de PYMES.

Además, recientemente se ha establecido 11 territorios en la región por parte de la SEREMI MINVU y SERVIU, con el objeto de levantar las demandas de manera acuciosa en el ámbito urbano (vivienda, equipamiento, entre otros) y organizar adecuadamente la oferta y la atención institucional a la población de dichos territorios.

5. Con relación al **fortalecimiento institucional**, el PMG GT ha promovido en vialidad regional la conformación de la Unidad de Medioambiente y Territorio, que asesora a la dirección incorporando la mirada territorial integral a sus proyectos. Ejemplo de ello es la incorporación de este enfoque en los 6 proyectos “estratégicos”: la Costanera del Maipo; Cuesta el Cepillo, camino acceso a Colliguay, ruta de las Cargas; conexión Alhué-Rancagua y eje Poniente (Melipilla).

En el Gobierno Regional se ha creado la División de Desarrollo que se aboca a los temas de la información georreferenciada, monitoreo y análisis del territorio, fomento productivo, apoyando iniciativas del área de la innovación y emprendimiento, el fomento de la inversión y la inserción internacional de la región en redes de regiones capitales, así como el desarrollo ambiental urbano y rural y el impulso cultural y ciudadano, todos ellos componentes de un Santiago amable y seguro.

La conformación de la Unidad de Coordinación Metropolitana de ProChile es otra iniciativa, en el marco del PMG GT, que fortalece a la región, que ha permitido acercar la gestión territorial a la institución del ámbito económico y a las necesidades de presentar la oferta regional ante mercados externos.

6. A nivel de **iniciativas particulares** se señala un avance en la GT en el ámbito aeroportuario, con la construcción de las vías, Costanera Norte y Vespucio Norte-poniente, lo que ha mejorado significativamente la llegada y salida al principal aeropuerto del país, mediante un transporte terrestre más efectivo.

7. La creación de **mesas de trabajo interinstitucionales** que potencian iniciativas es otro logro que señala la Seremi MOP.

La GT, a juicio del FOSIS, ha dado impulso a la **coordinación, articulación y complementariedad de trabajo con otros servicios**, lo que ha permitido lograr metas y objetivos estratégicos, específicamente en el ámbito de superar la pobreza. Este ordenamiento ha potenciado y fortalecido acciones en territorios que anteriormente se topaban.

8. **Disponer de información por el lado de la oferta**, producto de la coordinación de los servicios que actúan en el territorio y la difusión de iniciativas a nivel territorial, son un resultado, que el SAG RMS señala, contribuyen a la GT.

9. **En materia de planificación y gestión territorial**, se destaca, por parte de planeamiento de la SEREMI MOP, avances que han sido fuertemente potenciados por los productos generados por el Proyecto OTAS del GORE, que constituye una base concreta de soporte y análisis territorial, el cual ha sido utilizado en temas de planificación de la infraestructura con una visión territorial.

El proyecto OTAS concluyó su propuesta sobre el sistema regional el 2005, producto de la participación de 24 instituciones públicas (1996-2005) y talleres participativos de escenarios con participación comunal y actores de la sociedad civil organizada. Dicha propuesta contiene diversos resultados, desde diagnósticos territoriales, criterios de ordenamiento territorial y sustentabilidad ambiental hasta una prospectiva regional al 2030. En el caso de los criterios estos pueden ser considerados, a través de una lista de chequeo, en la evaluación técnico-económica de proyectos supracomunales de inversión, que ingresan al Sistema Nacional de Inversiones, con el objeto de ir evaluando la coherencia a nivel de proyecto con la imagen objetivo definida por la autoridad regional, en relación a construir una región más integrada social y espacialmente.

En el análisis territorial prospectivo los instrumentos generados son la propuesta de la planificación ecológica; los planes sectoriales que sistematizan las diferentes actuaciones de los principales sectores que intervienen en el territorio (vivienda, transporte, infraestructura, minería, salud, educación, turismo, fomento productivo, agricultura, silvicultura, cultura, medio ambiente y residuos sólidos), el marco orientador para el ordenamiento territorial (MOT) como un Plan regional con visión integral, que indica las oportunidades y funciones de los territorios, junto a una propuesta de jerarquía funcional de los asentamiento humanos y un modelo de gestión territorial, que incluye la implementación del observatorio del desarrollo territorial regional.

La elaboración de las bases para el **Observatorio del Desarrollo Territorial** reside en la División de Desarrollo del GORE la cual se coordina con SERPLAC y las instituciones regionales a nivel del Gabinete Regional Ampliado y centrará a partir del 2007 su mirada en el monitoreo de las metas comprometidas en el Plan Regional de Gobierno (2006-2010) y en el monitoreo, evaluación y seguimiento del desarrollo sostenible a nivel regional, en base a los indicadores referidos a las Metas del Milenio, la agenda 21 y los convenios internacionales suscritos por el país. Este Observatorio deberá estar en la red (Internet) y tendrá una expresión estadística y cartográfica. Actualmente se dispone de un Atlas socioeconómico 2006 con indicadores relevantes a nivel comunal y un servidor de mapas en marcha blanca, en la dirección <http://otas.gorerm.cl/gore/home.aspx> que será parte del Observatorio.

10. A nivel provincial, se señalan diversos avances en la gestión, un ejemplo lo señala la Gobernación de Talagante referido a la mejora del funcionamiento de la OIRS, en cuanto a la provisión de información y participación ciudadana.

La Gobernación de Cordillera da cuenta de la constitución de un gabinete provincial que elabora un ARI/PROPIR, y la instalación de una alianza público-privada que permite realizar convenios de programación en fomento productivo, educación, deportes, entre otros. La provincia está informada de los compromisos y desafíos que serán revisados en la cuenta pública provincial.

La Gobernación de Chacabuco señala que producto de la implementación de instancias de participación se ha logrado satisfacer la demanda del sector de la agricultura familiar campesina, en conjunto con los servicios del agro, beneficiarios y seremis.

La Gobernación de Melipilla percibe la voluntad política y una conducta de algunos servicios que se acercan más frecuentemente a la gobernación y/o comunas en una búsqueda de mejorar su gestión.

La Gobernación de Maipo observa una mejora de la gestión en relación a la capacidad de respuesta frente a interrogantes de la comunidad, además de conocer los futuros proyectos y programas a desarrollarse en la provincia. Por otro lado, en relación al PMG se ha podido detectar que con las actividades o metas se ha generado nuevos enfoques y ampliado el rol de la Gobernación.

La delegación provincial de Santiago señala la construcción de una plataforma integrando las 32 comunas, realizando un levantamiento de sus necesidades y particularidades y trabajando de forma coordinada con los sectorialistas de las comunas en los ámbitos de género, discapacidad, jóvenes, entre otros.

II. Identificación de nueva línea base a partir de logros anteriores

Al evaluar la actual situación en materia de propuestas sectoriales en relación con la situación previa al 2004, se constatan las siguientes iniciativas que señalan la existencia de una nueva línea de base:

1. En el ámbito regional, el reforzamiento de las áreas y equipos del Gobierno Regional y su disposición efectiva para integrar a los servicios a un trabajo conjunto.
2. La disposición de los directores regionales por trabajar con pertinencia a las vocaciones territoriales.
3. La incorporación de la planificación como herramienta para la gestión estratégica de los territorios, de carácter participativo y Público-Privada.
4. El Programa de los 200 barrios del MINVU, 87 barrios en 33 comunas en la RMS.
5. La implementación del Sistema de Protección Social de MIDEPLAN.
6. Los mapas territoriales de vulnerabilidad de MIDEPLAN.
7. La acción interministerial del Transantiago del M. de Transporte.
8. Gabinetes intersectoriales y mayor flexibilidad por atender los requerimientos específicos de cada región, que se refleja en el ámbito presupuestario y el diseño de programas.
9. Mayor preocupación de las autoridades nacionales y regionales por mejorar su gestión en forma armónica con el territorio en ámbitos de Seguridad Ciudadana, COREMA, MINEDUC-Vialidad MOP RMS.
11. La existencia del Programa Chile Emprende, el que tiene el mérito de contar con tres territorios en la región (Rutas del Sol, Santiago Norponiente y Santiago Sur) y un cuarto en Santiago Centro, con el fin de potenciar el desarrollo de oportunidades de negocios para micro y pequeñas empresas. En todos ellos participa el mundo público-privado y se focalizan las acciones de los distintos servicios para lograr “más oportunidades, más empleo y más participación”.
12. La constitución de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo con su Consejo Estratégico, el cual marcan un nuevo nivel por el espíritu, integrantes y sello
13. La existencia de condiciones de información y experiencia para generar un Plan Maestro de la Edificación regional que incluya la edificación y los espacios públicos orientado bajo las prioridades de la autoridad regional.
14. La conformación de la Asociación de municipalidades rurales da un impulso a la coordinación entre los servicios del agro y las comunas.
15. La incorporación en el ámbito de ProChile de diversas y mayores atribuciones y facultades a los directores regionales.
16. Los Comités sectoriales de Chile Solidario donde los servicios trabajan complementariamente la demanda.
17. La política de fomento de las PYMES, que requiere de aplicaciones diferenciadas de fomento en el mundo rural y urbano, y
18. La promoción de jardines infantiles, especialmente en lo que concierne a su ubicación.

III. Propuestas críticas para el mejoramiento de la gestión regional

▪ Desafíos

1. Priorizar el Programa Gubernamental
2. Establecer un Observatorio regional que permita un seguimiento, monitoreo permanente e indicadores que muestren el avance de las metas comprometidas en el Plan Regional de Gobierno.
3. Lograr integrar a todos los territorios implementados.
4. Lograr el pleno funcionamiento y con logros de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo
5. Implementar intersectorialmente las políticas públicas de alto impacto social.
6. Fomentar ventanillas únicas para simplificar la relación de la población con “los trámites públicos”
7. Lograr competitividad de la MYPES en el sector turístico, agrícola, entre otras, a la altura de la exigencia del mercado y de las grandes cadenas de empresas
8. Lograr empleabilidad: disponer del capital humano con las competencias necesarias para obtener trabajo, mantenerse en él o emprender.
9. Consensuar un Plan de infraestructura con marcada visión territorial y consecuente con la Estrategia Regional y la Agenda 10 del Intendente en el ámbito de Obras Públicas.
10. Implementar el Plan “Quiero Santiago Verde” optimizando el programa de silvicultura urbana, contar con los recursos FNDR y de empresas privadas.
11. Fortalecer la institucionalidad de las Áreas Silvestres Protegidas del Estado y fomentar la creación de Áreas Silvestres Protegidas privadas.
12. Implementar iniciativas de seguridad ciudadana, participación ciudadana y de superación de la pobreza.
13. Modernizar la Gestión a través de la informatización de los procesos, generando interacción en línea con los usuarios.
14. Implementar Santiago Amable.
15. Desarrollar proyectos integrados.
16. Lograr financiamiento para acciones corporativas regionales.
17. Mayor difusión y discusión de los planes en nuevos territorios (ej. Chicureo y sus alrededores, el aeropuerto, entre otros)
18. Disponer la infraestructura aeroportuaria acorde a mejorar la competitividad del desarrollo productivo exportador y turístico. consolidar el futuro crecimiento del aeropuerto AMB, mediante expropiaciones que permitan emplazar otro aeropuerto que lo complemente.
19. Responder oportunamente a la concreción de las modificaciones del Código de Aguas, respecto a la propiedad y uso de aguas del medio rural de escasos recursos.
20. Acercar la acción del gobierno a la gente, aumentando el impacto social de las acciones.
21. Aumentar la internacionalización de la región.
22. Mejorar la cobertura y condiciones de la infraestructura pública de salud, y educacional en lo rural y urbano, con énfasis en la participación de los actores de la salud pública y la educación. Crear red infraestructura para la previsión social de los trabajadores.
23. No duplicar instancias, evitar paralelismo, integrar.
24. Visibilizar el estilo de gestión con la gente.
25. Promover un desarrollo equilibrado de las comunas de la Provincia de Santiago.
26. Aumentar sostenidamente la participación regional en la toma de decisiones
27. Propiciar el aumento de coordinación de la inversión intra –MOP, que mejore la complementariedad de las diferentes iniciativas y con otros servicios como MINVU, SERVIU-vialidad, Gobernaciones, entre otros.
28. Responder a la demanda colocando todos los instrumentos públicos a su satisfacción y no mirar sólo en función de la oferta.

▪ **Dificultades**

1. Falta de recursos humanos y financieros para enfrentar las demandas y requerimientos de inversión.
2. Corto tiempo del período presidencial (4 años)
3. Conjugar dispares definiciones para la implementación del camino hacia el Desarrollo.
4. Poca claridad en algunos servicios sobre la implementación de una gestión territorial integrada.
5. Diseño de políticas nacionales transversales sin mirada regional en el área del empleo y capacitación. Observar este tema no sólo del lado de la oferta sino de la demanda, considerando la escasa flexibilidad presupuestaria.
6. Gran cantidad de actores, tanto públicos como privados que intervienen en las decisiones. Esto dificulta convocatorias e impide una buena participación.
7. La participación ciudadana: a quiénes convocar? Con qué frecuencia? Cómo incentivarla? Cómo hacerla real y que los participantes sientan que sus opiniones se analizaron y rescataron en los informes finales o en la ejecución de las obras, informándoles las razones de las opiniones no acogidas.
8. Falta de adecuadas condiciones (oficinas, electricidad, equipamiento, recursos) en las dependencias de las Áreas Silvestres protegidas del Estado para atender adecuadamente a la población.
9. Rigidez en la determinación de metas y objetivos, falta de creatividad y de interacción.
10. Incapacidad presupuestaria, insuficiente recursos humanos y limitadas competencias laborales.
11. Incapacidad de contribuir con la comunidad a un proceso regional por incapacidad organizacional.
12. Excesiva centralización del nivel nacional respecto a recursos y políticas y desconocimiento de las capacidades y prioridades de los niveles regionales. Carencias de atribuciones adecuadas para la toma de decisiones, divorcio entre directivos nacionales y prioridades regionales.
13. Limitación de atribuciones en el manejo de fondos y la contratación del personal (Ej. para contratar un obrero en el tema vial se requiere de la autorización del nivel central) y falta de descentralización en la gestión de maquinarias y de los contratos.
14. Poca coordinación de los servicios lo que redundará en pérdidas de inversión e imagen del Gobierno
15. Que no se reserven los territorios para el crecimiento del aeropuerto AMB y no se dispongan recursos para el desarrollo de la infraestructura.
16. Las coordinaciones territoriales se manejan como coyunturas.
17. Excesiva burocracia en los ministerios (MOP, entre otros).
18. Poca y mala participación del sector privado (arquitectos, consultores, contratistas) en los desafíos y preocupaciones públicas en materia de infraestructura.
19. Exceso de celo profesional de algunos servicios del Estado a la hora de trabajar en forma coordinada y delegar acciones.
20. Rigidez de los instrumentos y modelos de gestión de los servicios, falta de concatenación entre los servicios públicos.
21. Protagonismo del servicio versus el logro colectivo
22. Alcaldes que priorizan el corto plazo.
23. Falta de seguimiento y análisis de la efectividad.
24. Bajada de autoridades a terreno sin coordinarse con las autoridades locales.
25. La forma artesanal de lograr metas generalmente sin recursos en el caso de las Gobernaciones.

▪ **Nudos críticos estructurales**

1. En la metodología del PMG GT **no se incorpora el nivel comunal**. A pesar que en el territorio la planificación y gestión se define producto de decisiones de políticas nacionales, prioridades regionales y decisiones comunales.

A nivel comunal, los alcaldes constituyen un actor relevante para la generación de alianzas en el marco del GT. En la actualidad el trabajo en conjunto se da para implementar acciones o proyectos específicos para conseguir recursos para disminuir la pobreza, mejorar los asentamientos urbanos, desarrollar el fomento productivo, y otros intereses comunes.

Sin embargo, la GT queda inconclusa sino abarca el nivel comunal. Se requiere prioridad política a nivel comunal y comprensión técnica para implementar “el enfoque territorial” y su relación con la inversión y la participación ciudadana.

La aproximación al tema territorial es bastante transversal y en su desarrollo tiene influencia la sensibilidad del líder frente al tema y la disponibilidad de recursos humanos, soportes técnicos y de información para la planificación y gestión comunal.

En síntesis, el nivel comunal debe integrarse a la GT, sin embargo hay que avanzar en su integración con las gobernaciones, el GORE y las Seremis. Las comunas se coordinan con mayor interés con las instancias que manejan recursos. Las gobernaciones son instituciones que manejan pocos recursos, lo que dificulta su posicionamiento como gestores territoriales. La búsqueda de una inserción adecuada que le de un rol coordinador a la región y gobernaciones frente a los sectores, constituye un desafío para la GT.

2. Otro nudo crítico es el **enfoque centralista de la decisión del destino de los recursos**. Esto refleja la necesidad de disponer de un esquema institucional descentralizado ordenado, que asegure un control y transparencia en el uso de los recursos, pero que a su vez esté a la altura a las nuevas capacidades y roles que las regiones han ido asumiendo y desarrollando, como producto del propio Programa de Mejoramiento de la Gestión impulsado por la DIPRES.

Las regiones han incrementado su rol propositivo y de coordinación de los actores para la gestión e implementación de iniciativas de integración territorial, que están señaladas en la Región en la Agenda 10, que es una priorización del Plan Regional de Gobierno (2006-2010).

La definición en qué se invierte se define finalmente a nivel central al momento de aprobar los ítems que tendrán recursos. Esto no sólo afecta al GORE sino también a las Seremis y servicios regionales.

Lo que se aspira es que junto con el desarrollo de los PMG, se acompañe de una mayor descentralización en las decisiones sobre los recursos financieros con el fin de permitir que las regiones y demás territorios den un nuevo salto en mejorar la gestión territorial y pueda implementar sus Planes Regionales de Gobierno.

En el mismo sentido muchos proyectos de carácter netamente local deberían ser tratados como IRAL descentralizando también el FNDR.

3. Se han **traspasado nuevas funciones a los GORE** en la construcción y mantención vial; la construcción y mantención de áreas verdes y en el rol de coordinación en materia de seguridad, pero **no se cuenta con los recursos para una adecuada planificación y gestión**. Al igual que el TranSantiago, a cargo del nivel central, que cuenta con una Glosa, los temas de Mantención Vial, Áreas Verdes y Seguridad requieren de una Glosa en la Ley de presupuesto del GORE, por ser temas en los cuáles el GORE requiere tener una adecuada capacidad de respuesta. Contar con aquello permitiría asegurar y direccionar el FNDR a estas nuevas responsabilidades de gran impacto social.

4. El **no manejar la información de los presupuestos de forma oportuna** por parte de algunos servicios, es otro factor que no permite una adecuada planificación y gestión territorial entre el sector público y concretar alianzas con el sector privado, para desarrollar planes integrado de acción multisectorial.

5. Por otro lado, surgen iniciativas que requieren de una rápida ejecución, sin embargo el **Sistema Nacional de Inversiones no da flexibilidad** frente a esta realidad, generándose un nudo crítico para obtener oportunamente el financiamiento por parte de la DIPRES. Más aún no contribuye a la descentralización el que la evaluación de los Programas requiera el visto bueno del nivel central, además de la evaluación técnico-económica de la SERPLAC. Se debería contar con parámetros globales en los cuales la SERPLAC se orienta para su evaluación y ser ello suficiente.

En síntesis, el sistema de gestión tiene que desarrollar mecanismos reales de control con informes de resultados, con entrega de atribuciones de decisiones a aquellas regiones que promueven e implementan “el buen gobierno en la región” y con medidas más controladoras a los que “malgastan los recursos o no muestran resultados efectivos”.

Los controles financieros y de gestión deben ser efectivos, regulares y de conocimiento público, es decir, transparentes, pero **hay que entregar capacidad de decisión a las regiones**, creando los procedimientos para ello.

III. Foco esperado del sistema PMG-GT

La gestión está llamada a abordar una multiplicidad de aspectos, a continuación un resumen de ellos:

1. Planificar y priorizar en materia de inversiones locales y de alcance regional.
2. Implementar el observatorio y seguimiento de los impactos y resultados de la inversión pública regional (indicadores territorializados),
3. Contribuir a articular un compromiso estratégico en 3 niveles: regional-provincial y local, para la gestión de planes y programas anuales y plurianuales de inversión.
4. Incorporar a todos los participantes, sin defender intereses particulares, en la Agencia Regional de Desarrollo Productivo.
5. La Pobreza, la Educación y el Trabajo
6. Disminuir por parte de todos los servicios, los tiempos de respuestas.
7. Responder a las demandas de empresas y personas enmarcado en los objetivos estratégicos de Gobierno.
8. Potenciar y hacer más efectiva la Red Territorial que se conforma a través del Sistema PMG-GTI (sistematizar los espacios coordinación para actores que tienen ámbitos comunes).
9. Apoyar, por parte el Estado, a los procesos de fortalecimiento de la competitividad de los territorios para que aprovechen su potencial productivo.
10. La coordinación intersectorial, interrelación real de actores y metas comunes.
11. Avanzar en el establecimiento de una estructura político-institucional que fije políticas, designe recursos especiales, logre competencias laborales y amplíe la visión regional integrando a la comunidad.
12. La capacitación y concientización a todo nivel de lo que se puede lograr con un sistema de gestión integral.
13. Bajar de la regionalización a la provincialización, implementando cursos a nivel de provincias y lograr la integración de servicios y a futuro a nivel comunal.
14. Contar con la decisión política para validar una estrategia a mediano y largo plazo, que permita generar proyectos multisectoriales regionales con financiamiento regional.
15. Ordenar y optimizar los recursos a objeto de ser más cooperativos y tener una mejor red con la participación de todos los entes y compartir en forma oportuna la información.
16. Considerar las características principales de cada territorio, para que los programas y acciones respondan a las verdaderas necesidades de los beneficiarios. Que los servicios tengan presencia en los territorios antes de aplicar alguna política o programa.
17. La generación de redes profesionales técnicas de alta expectativa y motivación por los temas públicos, que se vinculen transversalmente, en los distintos servicios y que permitan al interior de los mismos, generar nuevas y mejores prácticas que permitan las decisiones políticas adecuadas para mejorar la gestión territorial.
18. Potenciar el Concejo Asesor regional y la mesa público-privada.
19. Participar a los destinatarios de la política pública: en el diseño de la intervención, en el seguimiento y evaluación de la gestión pública.
20. Fortalecimiento institucional de la Gobernación y del gabinete provincial.
21. Articular actores territoriales para construir acuerdo de gestión e inversión. Promover política de motivación a empresarios pequeños y medianos para que estén dispuestos a invertir junto al sector público.
22. Mejorar la coordinación de la oferta pública de forma equilibrada, considerando cada territorio y propendiendo al desarrollo integrado de cada uno de ellos.

23. Involucrar y comprometer a los niveles centrales de Seremis y Servicios en la gestión territorial
24. Conseguir recursos y personal capacitado para enfrentar el aumento de funciones que a nivel provincial la gestión territorial demanda.
25. Contar con un buen sistema de información entre los servicios que integran la red para la GT.
26. Coherencia de los objetivos que se proponen en la GT

Cuestionario Básico para la Evaluación Territorial Encargados del Sistema PMG-GT

A continuación se sistematizan las opiniones de los encargados del PMG GT, de los servicios regionales que comprometen la etapa IV y que fueron señaladas en el Taller de Evaluación Regional, realizado el 13 de octubre en Hotel Fundador, con la participación y apoyo técnico de SUBDERE.

Evaluación implementación regional PMG-GT 2004-2006.

a) ¿Cuál ha sido a su juicio la principal contribución del sistema de gestión territorial en mejorar la capacidad de gestión de las regiones?

Respuesta: En general la percepción es positiva y encuentran que el sistema ha servido. Se reitera en varias oportunidades que ha generado una mayor **coordinación y cooperación** entre los servicios del nivel regional y también, en algunos casos, intra-institucional. Otro elemento común es el de poner el **tema “territorial” en conocimiento de todos** con la mayor preocupación que esto implica.

Por otra parte, también hubo algunas indicaciones con la intención de mejorar la situación, por ejemplo que se le de **más importancia a la difusión** y como crítica a la contribución se encontró el que este sistema no ha logrado **permear el nivel de gestión regional**, centrando sus efectos a nivel de cada servicio. En un caso se citó, que el sistema **no ha logrado un desarrollo suficiente**.

Entre otras opiniones de interés, están las siguientes:

1. Mejor injerencia en la definición de los objetivos sectoriales.
2. Mejor conocimiento de las actividades realizadas por servicios afines, actuar en conjunto o en forma complementaria y permite alianzas estratégicas.
3. Dar a conocer donde se realizarán los proyectos.
4. Conocimiento del quehacer de cada servicio.
5. Permite visualizar y focalizar con mayor certeza, las intervenciones y las inversiones sectoriales con visión globalizadora y holística. Más factible integrar armonizar políticas, planes, programas y proyectos sectoriales y regionales.
6. Se amplía la mirada y se toma conciencia de las convergencias temáticas.
7. Contribuir a mejorar los sistemas de información.
8. Un posicionamiento mayor o equiparamiento de instituciones que representan sectores más débiles (cultura).
9. Unificar criterios y objetivos de trabajo.
10. Contar con las sesiones del Gabinete Regional Ampliado.

Identificación de nueva línea base a partir de logros anteriores

b) Identifique factores (por ejemplo, anuncios de la autoridad, iniciativas o programas nacionales y regionales, escenario político, nuevos directivos regionales) que en el entorno actual propician el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las regiones

Respuesta: la línea base, en general, está dada por un **mayor conocimiento** de la temática territorial y mayor **difusión** de las tareas de los distintos servicios públicos, así como también la incorporación de los **anuncios presidenciales que apoyan la gestión territorial integrada**. Los factores o logros anteriores que pudieron percibir los servicios son varios tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. Entre las críticas señaladas en las encuestas, una es que se debería contar con **mayores recursos para implementar más tecnología**, la otra tiene relación con **aumentar la difusión** para que pueda llegar a instancias de **participación social**.

A continuación, a modo de resumen, se da a conocer los factores identificados:

1. Nueva Política Habitacional de Integración Social y Mejoramiento de la Calidad (NPH), anunciada por la Presidenta.
2. Apertura de los distintos servicios que permiten realizar tareas complementarias en forma coordinada, en el marco de la iniciativa del GTI.
3. El ingreso voluntario de todos los proyectos del MOP al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.
4. Las políticas del Santiago Amable, Santiago Verde y la cuenca hidrográfica como la unidad de gestión territorial CONAMA.
5. La apertura a través de las mesas regionales de trabajo.
6. Voluntad presidencial de entregar un mejor nivel de servicio a los ciudadanos y fortalecer la GTI.
7. El Programa Territorial Integrado, la creación e implementación de las Agencias Regionales de Desarrollo y el programa Chile Emprende.
8. La creación de la Secretaría Ejecutiva del SNIT y una mayor preocupación por conocer la información de carácter territorial que se posee.
9. Las comisiones GTI con sus mesas de trabajo.
10. Focalización del FNDR, diálogos provinciales de educación, estas iniciativas potencian el rol de la región. Directores y autoridades provinciales con la perspectiva de territorio.
11. La pujante participación y coordinación que hace el Gobierno Regional en materias de gestión territorial.
12. Creación de los consejos regionales y comunales de la sociedad civil.
13. Fortalecimiento del rol de planificación del Gobierno Regional.
14. La información que el BID y otros organismos internacionales consideran que la región es el espacio territorial relevante para el desarrollo sostenible y la innovación. La política del Intendente que ha colocado en el PRG el eje de desarrollo territorial.

Propuestas críticas para el mejoramiento de la gestión regional

c) ¿Cuál, a su juicio, son los desafíos de gestión futuros y los “nudos críticos de la gestión territorial” que el Gobierno Regional deberían abordar como “proyecto región para fortalecer y mejorar gestión”?

Respuesta: En este ámbito, los actores públicos de la Región Metropolitana de Santiago, han dado a conocer una amplia variedad de visiones en torno a los desafíos y nudos críticos que todavía persisten. Esta batería de indicaciones está condicionada por factores como la poca coordinación y la falta de recursos que no permiten tener mayor capacidad de equipamiento como de capital humano. A manera de síntesis, a continuación se dan a conocer los distintos enfoques (más relevantes) sobre la temática.

Desafíos

1. Crear las estructuras provinciales (Delegaciones Provinciales).
2. Realizar la materialización de proyectos en las comunas más pobres de la región.
3. Que se cuente con la infraestructura necesaria y el financiamiento respectivo.
4. Facilitar los procesos, realizados coordinadamente y transversalmente con mayor horizontalidad.

5. Otorgarle mayor potestad a instrumentos que se generen en el GORE RMS y que orienten las gestiones de los servicios públicos regionales.
6. Que el PMG-GT tenga procedimientos más simples, formatos más amables, lenguaje menos críptico, para pernear a todos los sectores, niveles y estamentos.
7. El desafío fundamental es la coordinación y la integración para lograr una oferta integrada de productos y servicios.
8. Es primordial difundirlo más, que sea realmente conocido como una tarea nacional y mayor preponderancia a la gestión territorial como parte fundamental del quehacer institucional.
9. Mejorar los tiempos de respuesta y falla entre servicios y hacia personas.
10. Potenciar el mejoramiento de servicios básicos de infraestructura.
11. Fortalecer el rol de los SEREMIS y redefinir sus campos de acción y generar mayor y mejor articulación de programas de gestión.
12. Flexibilización de los instrumentos de gestión.
13. Incorporar la dimensión local con los municipios y todas las organizaciones.
14. Mejorar y entregar mayor información y recursos económicos a las Gobernaciones.
15. Entregar a las autoridades un objetivo de desarrollo común para la región.
16. Tener claro los diferentes intereses y demandas de los actores en la región.
17. Evitar la duplicidad de acciones entre servicios públicos.
18. Establecer una planificación por territorios y áreas de desarrollo, el cómo hacerlo y con la participación de qué servicios.
19. Relacionar políticas nacionales y comunales con el Plan Regional de Gobierno.
20. Impulsar la gestión territorial bajo un marco orientador de un Desarrollo Sustentable.
21. Formar y capacitar a las autoridades y profesionales en esta materia.

Nudos críticos

- Aún no existe una participación activa de algunas instituciones.
- Falta de recursos institucionales para realizar actividades más participativas con otras instituciones.
- Poco conocimiento interinstitucional.
- La verticalidad de los servicios, no se ve una mayor articulación.
- La rigidez que puede tener un sistema burocrático.
- El nudo más importante es la gestión del Gobernador ya que no todos los gobernadores muestran una clara disposición proactiva hacia el programa.
- Lentitud de algunas instituciones en incorporarse más activamente a la coordinación territorial.
- Poca coordinación con los CORE.
- Poco conocimiento de este PMG en algunas instituciones (de forma más masiva).
- Diversidad de criterios de los distintos sectores y/o instituciones para identificar territorios.

Foco esperado del sistema PMG - GT

d) ¿Cuál es la contribución esperada que el sistema PMG-GT puede realizar para apoyar los desafíos anteriores?

Respuesta: Los “focos” esperados del Sistema PMG-Gestión Territorial que dieron a conocer los encargados del sistema, tienen **plena coherencia** con los problemas, desafíos y línea base revisada en los puntos anteriores. Así mismo, también se presenta una **extensa** gama, que enriquece la visión que pueda tener SUBDERE sobre este tema en la Región Metropolitana de Santiago. Sin embargo, una de las opiniones se enfocó a una **crítica** la cual apunta a que no todos los PMG se toman seriamente en su fondo, es decir, en el objetivo para el que fueron establecidos; esto en la medida que un **PMG sea abordado con seriedad y visión de país** y no sólo como un elemento más que hay que cumplir, la contribución debe ser necesariamente mejor.

Siguiendo el formato anterior, en los siguientes puntos se da a conocer aquellos que resultaron de mayor relevancia y factibilidad.

1. Lograr el cruce transversal de la información entre los distintos sectores, esto implica conocer además los planes GTI de los distintos servicios.
2. A través de este sistema, la mejor planificación de las inversiones y en plazos establecidos.
3. Una herramienta con el personal idóneo, la infraestructura y el financiamiento necesario (respuesta de carácter más general).
4. Garantizar resultados o productos elaborados con mayor interrelación entre sectores y niveles.
5. Coordinar la oferta pública y un mayor conocimiento a nivel ciudadano de lo que significa Gestión Territorial Integrada e Institucional.
6. Expectativa que se convierta en una verdadera coordinación, cooperación y fortalecimiento para los territorios e instituciones.
7. Permita mejorar el conocimiento de la demanda, en las oportunidades que se presenten (ejemplo: mesa público-privada).
8. Con acciones claras enfocadas y enmarcadas dentro del programa global, según objetivos definidos.
9. Dar directrices que alinean a los servicios en torno al Proyecto Región.
10. Entregar metodologías de trabajo que faciliten la articulación, la generación de consensos, de apoyo y contribución de cada actor regional.
11. Generar grupos de tarea multidisciplinarios, multi-institucionales para construir los nuevos lineamientos, enfoques y demandas regionales.
12. Dar un marco institucional y técnico.
13. Ahorro de recursos en la integración de esfuerzos.
14. Establecer criterios para definir territorios, reconocidos por todos los sectores y definir productos estratégicos regionales.
15. Otorgar puntaje a las sinergias con los actores de carácter local.
16. Integrar a aquellas localidades más apartadas en la Gestión Territorial.
17. Planificación y ordenamiento del desarrollo en los territorios en un tiempo determinado, que vaya más allá de la contingencia pública.
18. Creación de coordinación de GT: Municipio – Gobernación – GORE – GRA.
19. El GORE debiera entregar directrices, territorios e iniciativas a las cuales coherentemente puedan contribuir cada sector.
20. Visualizar diferentes tipos de territorio, de demanda y de intereses y actores.
21. Ayudar a la articulación.
22. Desarrollar en cada región 2 proyectos intersectoriales de integración territorial, una el área urbana y otro en el rural.

ANEXOS (archivos adjuntos)

Nº 1. Respuesta de autoridades regionales a encuesta y Listado de asistencia al Taller Regional de Autoridades, Hotel Fundador, 13 de octubre de 2006.

Nº 2. Respuesta de encargados PMG GT a encuesta y Listado de asistencia al Taller de encargados del PMG GTI, Hotel Fundador, 13 de octubre de 2006.

Nº 3. Listado de entrega al Intendente de informes del Plan y avance de ejecución de los ministerios y servicios que realizan PMG GT.2005-2006.

Nº 4. Listado de asistencia a las tres reuniones Gabinete Regional Ampliado del año 2006