

Municipalidad de Valdivia: una mirada comprometida a la regionalización, descentralización y desarrollo local

Esteban Marinovic P.¹

Resumen

El autor señala que los territorios se encuentran enfrentados a un escenario que expone un nuevo nivel de exigencias en cuanto liderazgo para el desarrollo local y regional. Por tanto, la descentralización, regionalización y desarrollo local se alcanzarán si se tiene entonces, por un lado, la urgencia de cambiar el escenario político-institucional de la provincia fortaleciéndolo y promoviendo la recuperación de su regionalidad, proceso que en este caso tiene todo el apoyo de la Municipalidad de Valdivia, al tiempo que, por otro, se promueve la modernización y adecuación del gobierno local. Para ello, el municipio de Valdivia a través de la implementación de diversos instrumentos y estrategias de planificación con un carácter fuertemente participativo, como el PLADECO, PEDE, entre otros, mejora su aporte y asume con mayor seriedad y compromiso su ambiciosa misión institucional. Se está implementando entonces, una lógica gerencial que exige, obligatoriamente, combinar muy cuidadosamente la participación ciudadana con necesarios respaldos institucionales y técnicos, además de un acceso seguro y expedito a recursos reales de implementación que hagan posible el cumplimiento de acuerdos y compromisos. Se trata de una gerencia pública necesariamente integrada, comprometida con el desarrollo local, descentralizada y con vocación regional, a la altura de la importancia de los resultados que se quieren obtener.

¹Experto en Planificación y Gestión del Desarrollo Urbano-Regional, Asesor externo de la Municipalidad de Valdivia, Asesor del Directorio de CODEPROVAL, Consultor Internacional ONU.

1. El Escenario Regional

Hoy día se tiene el convencimiento que el desarrollo de la Región, Provincia y Comuna, concebidos como territorios socialmente organizados, depende en gran medida del esfuerzo mancomunado de todos los actores sociales y de la eficacia con que se opere en esa dirección. Implica una tarea colosal en la cual hay que avanzar de manera decidida y sistemática. En este contexto, las funciones de facilitación, animación, coordinación y regulación que deben cumplir los gobiernos en los niveles territoriales de síntesis, sea Región, Provincia o Comuna, se toman vitales y definen una nueva visión, moderna y gerencial, de la planificación, gestión y administración que ellos deben ineludiblemente cumplir. Les plantea un desafío de gerencia estratégica, con niveles de exigencia extremadamente complejos dado las condicionantes de un sistema socio-político y económico abierto, tanto interna como externamente.

Se reconoce que en la década actual se realizó una notable tarea para desconcentrar y descentralizar la gestión de los organismos del Estado: la creación e instalación de los Gobiernos Regionales, la elección popular de alcaldes y concejales, el incremento de la inversión pública de decisión regional, y, el aumento de los recursos de los municipios son algunos ejemplos. Sin embargo, la fuerza de la institucionalidad centralizada en el sector público, en el sector privado y en la sociedad civil, así como los efectos de una cultura centralista que atraviesa todos los ámbitos de la vida social y económica, aunada a las dificultades políticas, técnicas e institucionales para impulsar la autogestión regional y local, han hecho que los avances en el proceso de descentralización sean insatisfactorios. La búsqueda de un desarrollo territorial más armónico y equitativo para el país y la consolidación de una institucionalidad regional y local que haga posible una participación ciudadana que facilite la gobernabilidad es un desafío que aún no se ha cumplido.

Hoy día existe, por tanto, conciencia de la necesidad de avanzar y profundizar el proceso de descentralización y regionalización. Los análisis al interior del Gobierno, particularmente de la SUBDERE, MIDEPLAN, MINECONOMIA, y MINSEGPRES, como aquellos realizados por organismos autónomos y académicos, nacionales e internacionales, han entregado fundadas opiniones respecto a la importancia de reconocer

problemas reales que tiene hoy día este proceso y la necesidad de enfrentar con fuerza las dificultades que lo afectan.

Los planteamientos que buscan avanzar y consolidar el proceso de descentralización y regionalización apuntan, en general, a clarificar y fortalecer las funciones de los gobiernos territoriales y dotarlos de un entorno institucional y de recursos, tanto humanos como financieros que posibiliten la materialización de iniciativas de desarrollo que expresen los intereses y acuerdos de los propios actores regionales y locales. Obviamente, en el marco de estrategias de desarrollo que siendo compatibles y coordinadas con las grandes políticas nacionales puedan efectivamente ser gestionadas y materializadas en esos niveles. Para ello, se proyecta un Ejecutivo Regional fuerte en su doble carácter de representante del presidente de la república y en su calidad de órgano ejecutivo del GORE. Un Consejo Regional elegido por sufragio popular con facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras, con un presidente elegido entre sus miembros. Una estructura administrativa que a partir de las plantas de los GORE, establecidas por ley, pueda ser organizada por el ejecutivo regional de acuerdo a las características particulares de cada región y a las altas responsabilidades de gestión integrada del desarrollo regional. Instancias de coordinación intra regional de acuerdo al perfil funcional como provincial y municipal de cada región y a las características de sus organizaciones económicas y sociales. Capacidad real de asumir compromisos en materia de desarrollo con los actores fundamentales de la región, tanto personas jurídicas como naturales. Municipios fuertes y modernos, base territorial de soporte y gestión del desarrollo territorial. Es una visión regional y local de la Institucionalidad del Estado que adquiere una fundamental expresión territorial, donde la capacidad de Gobierno, Administración y Gestión del desarrollo requiere de soportes técnicos e institucionales fuertes y calificados.

Es necesario, por lo tanto, dar un nuevo impulso a la tarea de descentralizar y desconcentrar el sector público y crear los instrumentos adecuados para incentivar el desarrollo del sector privado empresarial y de la sociedad civil en las regiones y municipios estratégicos. Corregir y fortalecer, dándole ritmo y continuidad al proceso en su conjunto, con visión sistémica, pero reconociendo particularidades y especificidades.

2. La difícil decisión de Avanzar

El proceso de regionalización y descentralización ha cumplido una primera etapa y se proyecta hacia un indispensable cambio cualitativo que tiene como condición una sólida capacidad de Gobierno y Administración a nivel territorial, evitando por esta vía el surgimiento de problemas que por su magnitud afectarían objetivos globales y macroeconómicos y pondrían en riesgo la viabilidad del proceso en marcha.

Los factores básicos del desarrollo regional pueden ser sintetizados en políticos, técnico-institucionales, y de recursos de inversión. Factores que deben ser conducidos adecuadamente y en forma equilibrada para posibilitar una correcta gerencia regional y local. Su manejo desequilibrado produce resultados altamente negativos para el éxito de los objetivos buscados e incluso genera problemas de tal magnitud, asociados a demagogia, ineficiencia y despilfarro, que pueden abortar el avance hacia la regionalización, descentralización y desarrollo local.

A partir de 1990 y hasta 1994, se avanza notablemente en los aspectos políticos pero en un escenario de grandes debilidades técnicas y limitación de recursos de inversión de decisión regional, que crean un marco de grandes expectativas pero difíciles de materializar y por tanto incentivadoras de frustración y falta de credibilidad. A partir de 1995 y hasta 1999, se incrementan notablemente los recursos disponibles para decidir en la región pero se avanza lentamente y de manera dificultosa en crear la necesaria base de soporte y acompañamiento técnico-institucional, creando riesgos importantes de populismo e ineficiencia en el uso de recursos limitados. Hoy día, el dilema se resuelve por la vía de retrotraer los avances políticos y de descentralización de recursos hasta el equilibrio con las capacidades existentes en materia técnico-institucional, o como lo postula este estudio y la decisión gubernamental, acrecentando drásticamente las capacidades de conducción técnica y gerencia estratégica de los gobiernos territoriales, produciendo los necesarios balances y equilibrios en un escenario cualitativo superior. Desde el 2000 a la fecha, las decisiones fundamentales han estado a la espera de acuerdos y consensos políticos que no han fructificado y que vuelven a poner en evidencia

la complejidad del tema y la trascendencia de las decisiones de Estado que deben adoptarse.

La importancia de los factores mencionados: decisión y control sobre recursos de inversión, capacidad de negociación con organismos sectoriales y diversos actores sociales y económicos, disponibilidad de instrumentos técnicos adecuados para una mejor coordinación con los actores sociales y gestión dirigida a resolver problemas estructurales, es lo que caracteriza a la segunda y nueva fase de consolidación del proceso de regionalización, descentralización y desarrollo local.

Hay, entonces, una gran conclusión que enmarca la situación actual del proceso. Un evidente riesgo de abortar por ineficiencia, debido al aumento del poder político y un mayor acceso a recursos sin que se haya desarrollado adecuadamente y de manera simultánea una buena base institucional y técnica que entregue el soporte gerencial. Esto lleva a una encrucijada en la cual se puede retroceder en los avances logrados hasta ahora por la vía de equilibrar la entrega de poder y recursos de acuerdo a una base más limitada de soporte técnico e institucional, que sería la que hoy tienen las regiones y la mayoría de los municipios, tesis favorecida por los intereses centralistas, o, de acuerdo a lo expuesto hasta ahora, fortaleciendo acelerada y fuertemente la capacidad técnico-institucional de los Gobiernos Regionales y de Los Municipios prioritarios, asegurando de esa forma la profundización del proceso de descentralización y regionalización y desarrollo local.

Obviamente, la materialización de estas aspiraciones tiene una directa vinculación con la capacidad de apoyar este proceso desde el nivel central y de la posibilidad de que cada realidad territorial pueda conducirlas y endogeneizarlas como tareas y desafíos y como beneficios que sean directamente percibidos por la población y la institucionalidad. En este sentido, es fundamental combinar los criterios de importancia estratégica de una región y municipio en el éxito de la política nacional de descentralización y regionalización con la viabilidad política y administrativa de llevar a cabo las transformaciones requeridas. Para ello, la Gerencia Pública a nivel Territorial, ya sea regional o local, deberá estar dotada de todos los elementos que le permitan ejercerla con la eficiencia y eficacia que persigue el proceso general de modernización del Estado. Un proceso que se orienta hacia un modelo

de sociedad descentralizada, democrática y ampliamente participativa, donde el sector privado juega un papel fundamental y el Gobierno asume un papel eminentemente facilitador, animador, coordinador y regulador.

Es necesario, por tanto, dar un nuevo impulso a la tarea de descentralizar y desconcentrar el sector público y crear los instrumentos adecuados para incentivar el desarrollo del sector privado empresarial y de la sociedad civil en los territorios. Este nuevo impulso debe contar con una clara prioridad política y estratégica de orden nacional para hacer creíble la voluntad gubernamental de avanzar y concitar una participación creciente y comprometida de la población en estas tareas.

Como siempre en la historia de Chile, hay fuerzas que reconocen y propician este fortalecimiento. Pero también hay intereses centralistas y políticos incluso en las regiones, que se niegan a entregar poder hacia entidades y líderes regionales. En estas coyunturas se enfrentan encrucijadas que llaman a avanzar y profundizar o a detener y retroceder. Más poder a las regiones con apertura democrática y desarrollo institucional descentralizado vs reforzamiento de la representación territorial del poder ejecutivo controlando más en regiones los organismos de representación popular, tanto Consejos Regionales, incluso con representantes electos popularmente, como a los municipios. Hay indicios de que si no se ejerce una adecuada presión regional y no se despliega toda la capacidad negociadora de los territorios, se optará, como en otros momentos de la historia regional, por detener y retroceder².

3. Valdivia Comuna: Un Protagonismo Necesario

La Comuna de Valdivia no escapa a la vorágine desatada por los aires descentralizadores y la búsqueda de instrumentos que posibiliten la autogestión en un contexto que haga posible la concertación de actores tras un proyecto político común. La nueva gestión municipal en la comuna valdiviana está caracterizada por la firme decisión de cambiar la tradicional misión institucional transformándose en un organismo eficiente y expedito en el

² Mientras se escribía este artículo el Senado rechazaba la propuesta de elegir popularmente los Consejeros Regionales.

cumplimiento de sus funciones de servicio público, respaldado por una profunda modernización administrativa y tecnológica. Además, que actúe, con mayor fuerza y responsabilidad, como agente promotor, facilitador, regulador y coordinador del desarrollo local. Es un doble papel que lo pone a tono con los nuevos mandatos de la legislación municipal al tiempo que lo habilita para responder a los grandes desafíos que le plantea la política nacional de descentralización y desarrollo territorial, al tiempo que contribuye sustantivamente a su éxito y profundización:

La Provincia, con su propia identidad e historia regional, hoy en el marco de la Región de Los Lagos, dispone ya de un proyecto de futuro que le fija a la Comuna una función protagónica. Se trata de la "Agenda Pactada de Desarrollo" que fue formulada con la participación de los principales actores valdivianos, el Municipio entre ellos, apoyada por la Presidencia de la República y reconocida oficialmente como un referente válido del acuerdo existente entre los sectores público y privado en el nivel local. Es un gran pacto, político y técnico, que comprometió a instituciones, organizaciones y personas claves para el desarrollo provincial, que ha permitido potenciar la imagen corporativa y promover tareas e inversiones conducentes al desarrollo de todo el territorio provincial³. En este marco, le cabe al Municipio, en conjunto con los demás actores, un papel determinante e ineludible debiendo aportar liderazgo y un mayor compromiso, así como una capacidad de planificación y gestión estratégica acorde con el nivel requerido por una gerencia pública orientada al desarrollo local en consonancia con el destino provincial y regional.

El municipio tiene entonces una enorme responsabilidad y una gran oportunidad. Valdivia está cumpliendo 450 años de vida transformada en una ciudad que a partir de su historia, cultura y naturaleza se proyecta al mundo. La comunidad toda, mediante instrumentos de consulta y en un trabajo directo y sistemático con el municipio ha fijado su visión de futuro, definiendo un escenario de trabajo que compromete el accionar del gobierno local.

³ Esta Agenda Pactada, formulada en 1997, fue un producto especialmente novedoso y de punta, observado internacionalmente, precursor de lo que hoy día se ha constituido en un quehacer normal de acuerdos públicos y privados. El autor de este artículo fue consultor y coordinador de la Agenda Pactada de desarrollo de la Provincia de Valdivia, acordada entre la Gobernación Provincial y CODEPROVAL.

En primer lugar, en la imagen objetivo se asume un compromiso político. **“Valdivia, comuna solidaria, que propicia un desarrollo socioeconómico armónico, con igualdad de oportunidades para todos sus habitantes”⁴**. Por tanto, una ciudad y comuna que privilegian un desarrollo territorial y urbano integrado, sin marcadas segregaciones sociales y espaciales. Declaración ética y valórica que recoge la decisión mayoritaria de los valdivianos de construir su ciudad en el marco de los postulados del desarrollo a escala humana, con alto compromiso social.

Enseguida, se la define: **“con identidad propia, basada en su tradición histórica, arquitectónica, urbanística y cultural y en su belleza natural, apreciable en sus ríos navegables, bosques y costa marítima”**. Valorando por tanto, los orígenes, desde su creación como sistema fortificado de alta prioridad y los procesos de asentamientos y colonización que integran desde el punto de vista étnico y antropológico a la población originaria con colonos principalmente españoles y alemanes, generando expresiones culturales muy particulares. Ciudad plena de expresiones urbanísticas huella de la colonización en la rica arquitectura, diseño urbano y desarrollo de equipamientos socio-culturales y religiosos dispersos por todo el territorio. Con poblamientos volcados hacia el río, estuario y bahía, en un espléndido escenario natural de notable biodiversidad.

Luego, se la proyecta: **“con una economía diversificada y sustentable, donde las comunidades educativas, científica, empresarial y pública trabajan mancomunadamente incorporando valor agregado a sus recursos naturales y culturales”**. Con una base económica rica y diversificada, asentada en la variedad de recursos naturales y en una historia de vinculaciones con el mundo, rica en tradiciones y cultura.

La industria tradicional, con vocación exportadora, en especial la forestal, agroindustrial, naval, pesquera, y metalmecánica. Se agrega la industria ligada a las tradiciones y cultura local, posicionada en el mundo, de cervecería, chocolatería, cerámica y licores, entre otros. Además, los servicios turísticos, de hotelería, gastronomía, de eventos, esparcimiento y cultura, que aseguran adecuada recepción y atención de visitantes.

⁴ El destacado corresponde al autor.

También los de transporte y comunicaciones, comerciales y financieros, de salud, deportes y recreación de gran nivel. Y un sistema educativo, científico y cultural de excelencia, con infraestructura y actividades relevantes en el ámbito nacional e internacional.

Se destaca también, especialmente: **“con vocación marítima y una ubicación geográfica privilegiada para el desarrollo binacional, se constituye en puerta importante de cara al pacífico sur”**. La situación geográfica en función del río y la bahía la dimensionan como punta de lanza de la inserción en la Cuenca del Pacífico de toda una gran región de carácter binacional. El puerto de Corral, en un solo sistema con la ciudad de Valdivia, proyectado con potencialidad y grandeza hacia el futuro. Los 250 kms. de río navegables que circundan la comuna definen un sistema de transporte fluvial y de actividades afines que son determinantes en el desarrollo y vocación de la ciudad.

Finalmente, con evidente orgullo y sentido de identidad, se proclama: **“Valdivia, la ciudad más linda de Chile, con alta calidad de vida, ofrece un ambiente saludable, seguro y acogedor para el desarrollo humano y de su economía”**. El municipio se enfrenta entonces al cambio radical de sus funciones tradicionales, desafiado ahora a conducir con liderazgo y responsabilidad un proceso de concreción de acuerdos de desarrollo que involucra y compromete a todos los actores valdivianos. A transformar en realidad la ambiciosa imagen objetivo que definió la ciudadanía en un escenario de planificación participativa.

Enfrentar los desafíos que representa el desarrollo previsto para Valdivia, requerirá de una gran capacidad de gestión urbana, ordenamiento territorial y gerencia del desarrollo local. Son requerimientos extremadamente exigentes si se mide la magnitud de lo que debe hacerse y la urgente necesidad de resolver los problemas que hoy día afectan a gran parte de la población.

Hay plena conciencia de las debilidades que tenía y que en parte sigue teniendo el municipio para asumir estas nuevas tareas y responsabilidades. Asimismo, de las que tiene el entorno político-institucional que lo enmarca y del cual depende gran parte de las

decisiones que lo afectan directamente, condicionando el éxito del gobierno local⁵. De allí la urgencia y necesidad de replantear la misión institucional y por esa vía, crear las condiciones, tanto internas como externas, para que se puedan cumplir cabalmente las tareas propias, al tiempo que se generan urgentemente las alianzas y asociaciones con instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas, que permitirán que el municipio se inserte y actúe adecuadamente en el sistema externo de relaciones y decisiones.

Claramente, se está frente a un nuevo nivel de exigencias en cuanto liderazgo para el desarrollo local y provincial. Se tiene entonces, por un lado, la urgencia de cambiar el escenario político-institucional de la provincia fortaleciéndolo y promoviendo la recuperación de su regionalidad, proceso que tiene todo el apoyo de la Municipalidad de Valdivia, al tiempo que, por otro, se promueve la modernización y adecuación del gobierno local.

4. Enfrentando la Modernización

Lo que se ha denominado “El Desafío Valdiviano” requiere para ser enfrentado con éxito de múltiples herramientas de planificación, gestión, y de desarrollo de recursos humanos y acceso a recursos técnicos y de inversión. El Municipio de Valdivia tiene el privilegio de haber sido incorporado al Programa Nacional de Fortalecimiento Institucional Municipal, PROFIM, acordado entre el Gobierno de Chile y el Banco Mundial. Este programa, en pleno desarrollo, entregó al término del año 2002 los elementos técnicos requeridos y los recursos para la formulación de programas y proyectos y adquisición de los equipos necesarios para la adecuada dotación material.

El “Módulo Básico” del Programa, incluye: El Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO; El Plan Estratégico de Desarrollo Económico, PEDE; El Plan Estratégico Municipal; Un Programa de Desarrollo Organizacional; Aplicaciones Informáticas; y un Plan de Mejoramiento de los Ingresos Municipales. Es un gran esfuerzo técnico, financiero y de

⁵ El Municipio es un actor importante, pero el éxito de su gestión está condicionado por el entorno institucional regional y sectorial que debe adecuarse y modernizarse en el contexto de una potente política de

apoyo institucional, que se está realizando simultáneamente, con la presencia de cuatro consultoras nacionales, una asistencia técnica y administrativa permanente de la SUBDERE, y equipos técnicos de contraparte municipal con el nivel y dedicación requerida.

En el PLADECO, que ya fue aprobado por el Concejo Municipal, se trabajó en estrecha colaboración con la comunidad. Se definió la Imagen Objetivo de la Comuna a partir de una visión integral de la realidad local. Es un referente concreto y formal para la acción a partir de los acuerdos básicos con los principales actores de la realidad valdiviana. Se empalmó eficientemente con las propuestas provinciales y regionales que engloban la acción municipal. El plan ya dio marcos específicos para orientar el ejercicio presupuestario municipal y argumentos para negociar, con apoyo de la SUBDERE, prioridades regionales y sectoriales.

El Plan Estratégico Municipal está entregando directrices e instrumentos técnicos y metodológicos para llevar adelante el Plan de Desarrollo Comunal. Ayudó a establecer una estrategia de gestión y las modalidades para concretar aspiraciones y objetivos, incluyendo un sistema de control de gestión, un programa de capacitación de recursos humanos e insumos para el diseño de la nueva organización institucional necesaria para desarrollar las tareas y compromisos del PLADECO.

El Programa de Desarrollo Organizacional, propone la nueva estructura municipal que demanda el Plan Estratégico y la nueva misión corporativa. Aborda el clima organizacional con el objetivo de visualizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los recursos humanos y tecnológicos en la perspectiva de modernización del municipio. Contempla también, un plan general de capacitación del personal en función de las orientaciones estratégicas de la gestión municipal.

Las Aplicaciones Informáticas, consideran la implantación de los recursos tecnológicos que se requieren para introducir los sistemas de punta en tecnología informática y disponer del Software, Hardware y capacitación que sean necesarios. Todo ello, de

regionalización y descentralización.

acuerdo a los requerimientos y funcionamiento de la nueva estructura y tareas, privilegiando el trabajo en red y un relacionamiento altamente tecnificado y eficiente con clientes y comunidad en general. Especial preocupación se tiene por el mejoramiento de procesos relacionados, entre otros, a la atención del público, simplificación de trámites y apoyo a la materialización de proyectos de inversión, iniciativas que son vitales para un buen relacionamiento con la gente, así como de apoyo al desarrollo de empresas productivas.

El proyecto de Mejoramiento de los Ingresos Propios y Racionalización del Gasto, ha considerado una optimización de la gestión municipal reconociendo la buena situación financiera que caracteriza al municipio. El proyecto aborda la evaluación de los mecanismos tradicionales de generación de ingresos municipales, particularmente permisos y patentes, a la vez que explora y propone áreas innovadoras de captación de recursos frescos. El plan estratégico en marcha ya ha incorporado aspectos específicos de mejoramiento de la gestión financiera.

El primer año de gobierno de la actual administración municipal ha estado marcado por este gran desafío, con la firme decisión de hacer del municipio la institución y el instrumento fundamental del cambio hacia los nuevos escenarios de desarrollo. Se ha asumido, al mismo tiempo, el firme compromiso de resolver los problemas más urgentes que afectan a la población al tiempo que se avanza en el logro de los grandes objetivos que orientan el desarrollo valdiviano. Por ello, este primer año ha sido de trabajo permanente con la gente y sus organizaciones, enfrentando problemas de hoy mientras se construye juntos el futuro.

Ya se ha hecho del presupuesto 2002 en ejecución un ejercicio participativo para la asignación de recursos, de acuerdo a prioridades, para proyectos y estudios de gran impacto y efecto multiplicador, estimulante de iniciativas del sector privado y movilizador de contrapartidas en los niveles regionales y sectoriales del sector público. Todo ello, en el marco del PLADECO.

Gracias al Plan Estratégico, se hacen realidad las alianzas estratégicas con los actores sociales, económicos e institucionales de la Comuna y se establecen relaciones

transparentes y sistemas comunicacionales de doble vía con los ciudadanos, que además de informarlos les permita ejercer un adecuado control social sobre lo que se hace.

Mención especial merece el Plan Estratégico de Desarrollo Económico, PEDE, a la luz de los alcances de esta publicación. Permite al municipio precisar sus tareas en relación al desarrollo económico comunal y formalizar el trabajo conjunto y las alianzas estratégicas con el sector privado y las coordinaciones necesarias con el sector público. Con este trabajo se avanza en: el catastro económico, la base automatizada de datos y el sistema de información geográfico indispensable para apoyar la planificación económica comunal; el conocimiento y acceso a todos los instrumentos existentes para que el municipio apoye al sector privado local, en especial a las pequeñas y medianas empresas; una estrategia de trabajo conjunto con el sector privado y las organizaciones productivas donde el municipio asuma sus responsabilidades específicas; metas, acciones y proyectos concretos con tareas, responsabilidades y productos conocidos por todos; un plan de marketing nacional e internacional para promover la atracción de inversiones y la generación de empleo en la comuna; una nueva y moderna organización municipal para asumir este importante rol de apoyo y facilitación de la acción del sector privado; una estrategia de movilización de recursos financieros de apoyo a la implementación del plan; y, por último, indicadores de gestión para monitorear permanentemente los compromisos asumidos.

El PEDE ayuda a cumplir con el objetivo institucional de transformar a Valdivia en un lugar atractivo para la inversión privada. Decididos a liderar y coordinar la promoción, desarrollo y ordenamiento de esta economía urbana, en alianza estratégica con los actores fundamentales del desarrollo local, en particular con el sector privado. Por eso se ha integrado a las organizaciones gremiales, empresariales y sociales, incorporándolos plenamente en las actividades de planificación y programación, en particular en el diseño de los planes de desarrollo, programas y proyectos, asegurando su aporte y compromiso en una tarea común.

Ya se adoptó exitosamente una agresiva política para facilitar la ejecución de proyectos estratégicos. Se identificaron las inversiones prioritarias y se promovieron procedimientos para acelerar su ejecución. Se les aseguró a los proyectos de inversión en trámite un

tratamiento privilegiado y expedito y el apoyo a la resolución de los problemas de puesta en marcha. El procedimiento incluyó la aprobación acelerada de todas las modificaciones del plano regulador que fueran necesarias. Con el PEDE, se están clarificando funciones, ordenando instrumentos, definiendo caminos, fijando metas. Todo ello en asociación con el sector privado, buscando la coordinación con el sector público, impulsando empresas, promoviendo la inversión y generando trabajo en beneficio de todos los valdivianos.

5. Una Gran Conclusión

Se están celebrando los 450 años de fundación de la ciudad de Valdivia en un contexto de acontecimientos que marcan el inicio de una nueva dinámica para el desarrollo de la Provincia y Comuna. Cuando se perfila un escenario reactivador y promisorio hacia el futuro, evidenciando el punto de quiebre en que se sale del círculo vicioso que a partir del terremoto aplastó y sumió a muchos en el pesimismo y derrotismo. En un momento en que la imagen objetivo construida con motivo del Plan de Desarrollo Comunal, refleja, a pesar de los urgentes problemas de hoy, confianza y seguridad en un futuro generoso. Cuando, por fin, hay claras señales del inicio de un ciclo de crecimiento y desarrollo provincial: importantes nuevas inversiones generadoras de empleo y riqueza; una amplia, variada y permanente cartelera cultural; disciplinas deportivas encumbradas en la cima del éxito; un municipio en plena modernización y adecuación a los tiempos; la Universidad que se perfecciona y expande al tiempo que fortalece las raíces regionales; la ciudad recibiendo con alegría y orgullo al Centro Científico del Sur; cuando se acelera la recuperación de la condición regional.

Con el Plan Estratégico de Desarrollo Económico, el municipio valdiviano mejora su aporte y asume con mayor seriedad y compromiso su ambiciosa misión institucional. Se está implementando entonces, una lógica gerencial que exige, obligatoriamente, combinar muy cuidadosamente la participación ciudadana con necesarios respaldos institucionales y técnicos, además de un acceso seguro y expedito a recursos reales de implementación que hagan posible el cumplimiento de acuerdos y compromisos. Se trata de una gerencia pública necesariamente integrada, que en el nivel directivo debe ser ejercida con sintonía

fin y equilibrio, con sabiduría, a la altura de la importancia de los resultados que se quieren obtener.

Uno de los paradigmas de nuestro tiempo es la necesidad de trabajar con "la gente" haciendo de esta relación el modelo obligado de la gerencia pública moderna y progresista. Suena tan obvio y fácil, tan rentable políticamente, cuando, en verdad, la realidad y la experiencia indican, persistentemente, que es uno de los procesos más difíciles y complejos de llevar a cabo, si se hace, como debe ser, con seriedad, con técnica y asociado a decisiones y recursos reales. Es, por lo tanto, uno de los temas más sensibles que marca el quehacer de los que tienen la responsabilidad de gobernar el proceso de planificación, administración y gestión del desarrollo, en el nivel regional y local.

Participación sin decisión es frustración y cuando ello ocurre y "la gente" reclama sin éxito compromisos y promesas, tiene un costo político muy alto para los que se engolosinan con los resultados iniciales, casi siempre esperanzadores, cuando se da este tipo de relaciones.

Participación sin soporte técnico, sin el aval de un cuerpo teórico que se acompañe de un instrumental operativo concreto y de proyectos e iniciativas priorizadas, bien formuladas y viables, es pura ineficiencia, que inevitablemente, en un contexto de recursos escasos, aborta el acceso a los mismos.

Participación desligada de un marco financiero que haga posible la implementación de propuestas y acuerdos es demagogia pura y de ello todos sabemos cuan inmenso es el cansancio popular.

El municipio se seguirá modernizando aceleradamente con el apoyo de la SUBDERE y del Banco Mundial, constituyendo un ejemplo para la descentralización. Alcanzando además, un nivel de gerencia y administración acorde con las pretensiones de volver a ser capital regional. Aportando, como debe ser, a que la regionalización, descentralización y desarrollo local sean una realidad y la expresión moderna del desarrollo nacional en los umbrales del bicentenario.

6. Bibliografía

- SUBDERE, MIDEPLAN. Documentos evaluativos oficiales, 1996-2002.
- Gobernación, CODEPFOVAL. Agenda Pactada de Desarrollo Provincial. 1997
- Municipalidad de Valdivia. Desafío Valdiviano 2002-2004.
- Municipalidad de Valdivia. Plan de Desarrollo Comunal 2002-2005.
- Municipalidad de Valdivia. Plan Estratégico 2002-2005.
- Municipalidad de Valdivia. Plan de Desarrollo Organizacional. 2002.
- Municipalidad de Valdivia. Documentos Preparatorios del Plan de Desarrollo Económico y Fomento Productivo.
- Bernardo Berger Fett. Discursos Oficiales del Sr. Alcalde.
- Cuenta Pública 2001.
- Municipalidad de Valdivia. Documentos Técnicos varios Página Web www.munivaldivia.cl.
- Diario Austral. Correo Municipal. Suplemento Trimensual.