



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTRATACIÓN INTERNACIONAL BOT
(BUILD, OPERATE AND TRANSFER) COMO HERRAMIENTA DE
DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL PARA LOS GOBIERNOS
REGIONALES.”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

PABLO GABRIEL NARBONA RAMÍREZ

Profesor Guía

MARIO LAGOMARSINO MONTOYA

VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2012

Agradecimientos:

*A mi familia por su constante
impulso, paciencia y apoyo
en la persecución de todos
mis proyectos.*

ÍNDICE

RESUMEN:	7
INTRODUCCIÓN:	8
1. CAPÍTULO N°1: MARCO METODOLÓGICO:	9
1.1. Planteamiento del problema:.....	9
1.2. Objetivos	9
1.3. Pregunta de Investigación:	10
1.4. Delimitación Espacio-Temporal:.....	10
1.5. Enfoque de investigación:	10
1.6. Diseño de Investigación:	10
1.8. Técnicas de Investigación:	10
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Investigación Exploratoria y Descriptiva	11
2.2. Gobiernos Regionales.....	15
2.3. Descentralización	18
2.4. Contratos BOT	24
2.4.1. HISTORIA sobre el Origen de los contratos BOT:.....	24
2.4.2. Primeras Experiencias	25
2.4.3. Experiencia Chilena.....	25
2.4.4. Cómo Funciona El BOT	27
Etapas del BOT	28
Etapa Pre-Contractual	30
2.4.4.1. Definición del Proyecto.....	30
2.4.4.2. Asignación presupuestaria.	31
2.4.4.3. Definición de Unidad Ejecutora:	32
2.4.4.4. Redacción de los Requerimientos Técnicos.....	32
2.4.4.5. Redacción de los Requerimientos Comerciales y Financieros.	32
2.4.4.6. Publicación de Convocatoria a Licitación.	33
2.4.4.7. Período de Venta de Pliegos de Condiciones.	33
2.4.4.8. Período de Consultas.....	33
2.4.4.9. Ceremonia de Apertura de Sobres.	33
Etapa de Evaluación.....	34

2.4.4.10.	Control de Garantías de Mantenimiento de Ofertas.	34
2.4.4.11.	Análisis Técnico de las propuestas.....	34
2.4.4.12.	Análisis Económico y Financiero de las propuestas.	34
2.4.4.13.	Resolución Fundamentada de Resultados.	34
2.4.4.14.	Período de Reclamos o Impugnaciones.	34
2.4.4.15.	Resolución de Adjudicación.....	35
2.4.4.16.	Toma de Razón del organismo Contralor.	35
	Etapa de Contratación.	35
2.4.4.17.	Preparación del Contrato.....	35
2.4.4.18.	Presentación de Garantía de Fiel Cumplimiento.....	36
2.4.4.19.	Firma del Contrato.....	36
2.4.4.20.	Autorización de Anticipos.	36
2.4.4.21.	Inicio de Obras.	36
2.4.4.22.	Inspecciones Técnicas.	37
2.4.4.23.	Informes de Avance de Obra.	37
2.4.4.24.	Autorización de pagos parciales.	37
	Etapa de Recepción de Obras.....	38
2.4.4.25.	Recepción de Obras.....	38
2.4.4.26.	Pruebas o Inspecciones finales.	38
2.4.4.27.	Capacitación de Recurso Humano que asumirá gestión del Proyecto.	38
2.4.4.28.	Aplicación de Garantías de Calidad y Soporte.....	38
2.4.4.29.	Liberación de Garantías.	38
2.4.4.30.	Cancelación de Saldos del Contrato.....	39
3.	CAPÍTULO 3 MARCO OPERATIVO	42
3.1.	Técnica de investigación a ocupar:.....	42
3.2.	Entrevista	43
3.3.	Población Participante	44
3.4.	Unidades de análisis:.....	45
3.5.	Entrevistas.....	45
3.6.	Matriz de Datos:	58
3.7.	Análisis de la Entrevista.....	61
4.	PROPUESTAS TÉCNICAS.....	63
5.	CONCLUSIONES	64

Bibliografía:66

RESUMEN:

El sistema de contratación BOT (*Build, Operate, and Transfer*) es un sistema de concesiones utilizado para generar infraestructura nacional mediante la inversión de capitales privados. Estos invierten en un área específica, desarrollan la infraestructura necesaria para luego explotar el proyecto por un tiempo determinado, luego del cual se hace traspaso de las obras y su gestión al Estado.

El sistema ha sido utilizado en el pasado en grandes obras como carreteras concesionadas de la Región Metropolitana. Si bien en Chile se presentaron serias irregularidades en el pasado, el sistema ha demostrado ser de suma utilidad en países como Arabia Saudita y Vietnam logrando atraer capital privado, know how y tecnología para construir una infraestructura pública esencial para el desarrollo estratégico de aquellos países. Por lo tanto, el instrumento asociativo del Estado con el sector privado mediante estos contratos BOT, es una opción válida si se la usa correctamente y se evitan acciones impropias.

Además de la infraestructura, los proyectos generan una transmisión de tecnología, conocimiento y un desarrollo comercial, al crear oportunidades laborales para los habitantes de la zona en que se desarrolla el proyecto. Para esto será esencial la negociación de los contratos internacionales entre el organismo público y el privado que hace la inversión, de modo que esta incorpore ciertos requerimientos de impacto social, para que se transforme en un foco de desarrollo de nuevas competencias para el recurso humano del país.

Finalmente, el objetivo de esta herramienta es aportar a la creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo estratégico del país. La forma en que se propondrá utilizar este sistema de contratación busca sacar las decisiones del poder central, eliminar las restricciones por no poder incluir las obras en el presupuesto de la nación y atraer inversión privada para crear nueva infraestructura en el país que permita mejorar la calidad de vida de nuestros habitantes.

INTRODUCCIÓN:

Chile es un país con una estructura organizacional sumamente centralizada, la estructura de la administración Estatal mantiene el poder decisonal en la alta jerarquía de los organismos públicos. Considerando la gran heterogeneidad de las regiones del territorio chileno, se hace imprescindible la implementación sistemas de desarrollo que nazcan de la visión propia de las regiones.

Es por ello que el presente proyecto de tesis buscará mostrar como el sistema de concesiones **BOT (Built, Operate and Transfer)** puede ser una herramienta estratégica a la hora de desarrollar obras de infraestructura para el desarrollo regional. De esta forma, se buscará presentar dicha herramienta como una alternativa viable para establecer una descentralización territorial efectiva sin depender completamente de las decisiones que se toman en la alta escala jerárquica que es el nivel central del Estado unitario chileno

Se detallará la estructura del proceso de concesiones BOT, y se definirán las etapas de mayor importancia a la hora de definir una interacción entre el Estado y los entes inversionistas.

Junto a lo anterior establecerán qué condiciones serán las necesarias, en las administraciones regionales, para poder implementar el uso de esta herramienta orientada siempre a crear mayores niveles de descentralización.

1. CAPÍTULO N°1: MARCO METODOLÓGICO:

1.1. Planteamiento del problema:

Las diferentes Regiones en Chile han adolecido históricamente de la autonomía y por lo mismo de los recursos financieros para la ejecución de proyectos fundamentales para su desarrollo y su crecimiento simétrico. En este sentido, el problema de investigación que planteamos dice relación con la hipotética implementación del sistema de contratación internacional BOT como herramienta de descentralización y desarrollo territorial que puedan usar los gobiernos regionales en un futuro no muy lejano.

1.2. Objetivos

1.2.1. General: Estudiar la factibilidad de contar con el instrumento financiero denominado contratos BOT en las regiones y que sirva como un elemento que permita profundizar los niveles de descentralización y desarrollo territorial impulsado por los Gobiernos Regionales.

1.2.2. Específicos

- 1.2.2.1. Definir y explicar los objetivos y composición del Gobierno Regional
- 1.2.2.2. Definir y explicar en qué consiste el instrumento financiero denominado BOT.
- 1.2.2.3. Explicar y comprender el concepto de Descentralización Territorial y además mostrar cómo una herramienta financiera puede incidir directamente en su profundización.
- 1.2.2.4. Mostrar como el BOT colaboraría con los procesos de descentralización y autonomía de las regiones en el caso chileno.
- 1.2.2.5. Realizar un conjunto de propuestas técnicas tendientes al óptimo funcionamiento de, en la región de todo el proceso que implicaría la implementación del BOT.

1.3. Pregunta de Investigación:

¿Es posible adaptar el sistema de concesiones BOT para ser una herramienta de descentralización para las regiones? ¿Qué condiciones serían necesarias para ello?

1.4. Delimitación Espacio-Temporal:

No se establecerá una delimitación espacio temporal dado que lo que se estudia es la posible implementación del instrumento financiero en el futuro. No obstante que el Espacio para esta investigación será siempre la Región.

1.5. Enfoque de investigación:

El enfoque de la presente investigación tendrá un carácter de tipo cualitativo, es decir se intentará comprender, conocer, establecer la factibilidad de la instalación del instrumento financiero BOT en las regiones.

1.6. Diseño de Investigación:

El diseño de la presente investigación corresponderá a la modalidad no experimental.

1.7. Alcance de la investigación:

Alcance Exploratorio y Descriptivo.

1.8. Técnicas de Investigación:

Se utilizará la entrevista abierta, individual y estructurada.

2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Investigación Exploratoria y Descriptiva

2.1.1. Investigación Exploratoria:

La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre “un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto”¹, es decir, crear un modelo de la realidad observada. Este tipo de investigación, de acuerdo con Sellriz (1980) pueden ser:

- a) *“Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.*

- b) *Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una **hipótesis**.”²*

¹ <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Frank Morales:

Licenciado en Educación, mención Matemática Universidad de Los Andes. Magíster Scientarium mención Gerencia y Liderazgo Universidad Fermín Toro.

² SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S. y COOK, S.W. (1980). Métodos de investigación en las relaciones sociales, Madrid: Ediciones RIALP.

2.1.2. Investigación Descriptiva³:

Las investigaciones de este tipo consisten, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

La investigación descriptiva deberá buscar responder las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? → Correlato.
- ¿Cómo es? → Propiedades.
- ¿Dónde está? → Lugar.
- ¿De qué está hecho? → Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? → Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en **llegar a conocer las situaciones**, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

2.1.2.1. Etapas de la investigación descriptiva:

- a) Examinan las características del problema escogido.
- b) Lo definen y formulan sus hipótesis.
- c) Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- d) Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- e) Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.

³ Arenas Carrillo, Rocío. El Reino Milenario [en línea]. NOEMÁGICO [un lenguaje hacia otro entendimiento], 13 de Septiembre de 2006 [fecha de consulta: 27 de octubre de 20012]. Disponible en: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

- f) Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- g) Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- h) Realizan observaciones objetivas y exactas.
- i) Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

2.1.2.2. **Recolección de datos de la investigación descriptiva:**

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población —a veces llamada universo o agregado— constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos.

2.1.2.3. **Expresión de datos de la investigación descriptiva:**

Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez.

Cualitativos (mediante símbolos verbales): Se usan en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Visión científicista).

Cuantitativos (por medio de símbolos matemáticos): Los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

2.1.2.4. **Estudios tipo encuesta.**

Se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas. Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas. El alcance de estos estudios varía considerablemente; pueden circunscribirse a una nación, región, Estado, sistema escolar de una ciudad o alguna otra unidad. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada. La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

2.2. Gobiernos Regionales

El Gobierno regional como órgano administrativo de las regiones nace del Capítulo XIV de la Constitución Política de la República, en el cual se señalan su composición, funciones y objetivos.

Composición:

“Artículo 111. El gobierno de cada región reside en un intendente que será de la exclusiva confianza del Presidente de la República. El intendente ejercerá sus funciones con arreglo a las leyes y a las órdenes e instrucciones del Presidente, de quien es su representante natural e inmediato en el territorio de su jurisdicción.

La administración superior de cada región radicará en un gobierno regional que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región.

El gobierno regional estará constituido por el intendente y el consejo regional. Para el ejercicio de sus funciones, el gobierno regional gozará de personalidad jurídica de derecho público y tendrá patrimonio propio.”⁴

Luego en el año 1993 la Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional detalla las funciones y atribuciones del gobierno regional.

En el art. 13 de la Ley, se establece que *“la administración superior de la región del país estará radicada en un Gobierno Regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella. Para el ejercicio de sus funciones los gobiernos regionales gozarán de personalidad jurídica de derecho público, tendrán patrimonio propio y estarán investidos de las atribuciones que esta ley les confiere.”⁵*

Es así, como los GORE⁶ deben observar como principio básico en la administración interna de la región, el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios, tanto en aspectos de desarrollo económico, como social y cultural.

Entre las funciones generales de los GORE, están el elaborar y aprobar políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuestos, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación ;

⁴ Constitución Política de la República de Chile, Capítulo XIV, Art. 111

⁵ Ley N° 19.175, Capítulo I, Del Intendente, Art. 13, Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago, 08 de noviembre de 2005.

⁶ Gobierno Regional

decidir la destinación de proyectos específicos de los recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional; asesorar a las municipalidades; distribuir el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), y mantener una relación permanente con el gobierno nacional y sus distintos organismos⁷.

Los Gobiernos Regionales están constituidos por el Intendente, el Consejo Regional y las distintas Divisiones. El Intendente es el órgano ejecutivo de la Región elegido por el Presidente de la República y además preside el CORE. Éste debe formular las políticas de desarrollo de la región y promover su ejecución. Lo anterior junto con proponer al CORE la distribución de los recursos del FNDR e inversiones sectoriales, entre otras funciones.

El CORE es un organismo que representa a toda la región, tiene como finalidad hacer efectiva la participación de la comunidad regional y estará investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras. Está integrado, además del Intendente, por consejeros representantes de las diversas provincias de la región. El Consejo Regional tiene la facultad de aprobar, modificar o sustituir las propuestas realizadas por el GORE, entre otras funciones.

La Ley N° 19.175 indica que el GORE está estructurado básicamente en dos divisiones⁸, sin embargo, en algunos Gobiernos Regionales se ha creado una tercera división:

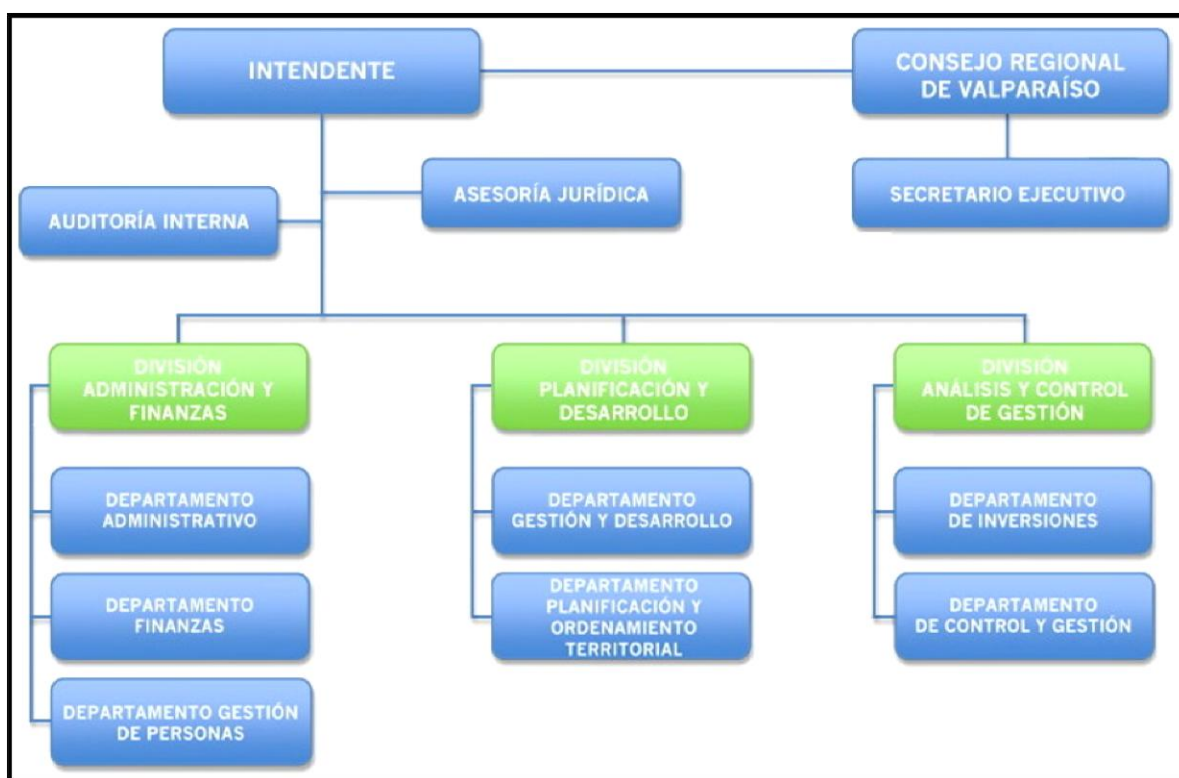
- a) División de Administración y Finanzas (DAF): encargada de la gestión administrativa y financiera, de la formulación y ejecución del presupuesto y de la provisión de los servicios generales del gobierno regional.
- b) División de Análisis y Control de la Gestión (DACG): que colaborará en la elaboración del proyecto de presupuesto en lo relativo a la inversión del gobierno regional y en su seguimiento y control.

⁷ Ley N° 19.175, Capítulo II: Funciones y Atribuciones del Gobierno Regional. Art. 17 Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago, 08 de noviembre de 2005.

⁸ La estructura organizativa difiere entre los distintos Gobiernos Regionales, cada uno con áreas orientadas a sus requerimientos específicos y preocupaciones.

- c) División de Planificación y Desarrollo (DIPLAD): Esta división debe planificar el desarrollo de la región, elaborando políticas públicas regionales y articulando el accionar de los sectores, con la finalidad de obtener una gestión regional eficiente, equitativa y sustentable, acorde con las estrategias regionales y nacionales de desarrollo. Es importante destacar, que si bien en la LOCGAR no está considerada esta división, igualmente muchas regiones la tienen en su estructura informal.

FIGURA 1: Estructura Orgánica GORE de Valparaíso



Fuente: Página Web: Gobierno Regional de Valparaíso. (www.gorevalparaiso.cl)

2.3. Descentralización

Dado que el enfoque de esta investigación se centra en los gobiernos regionales, se presentará en concepto de descentralización con un enfoque al nivel regional

El concepto de descentralización se define como: *“transferencia de las responsabilidades de planificación, administración y obtención y asignación de recursos desde el gobierno central a:*

- a. unidades locales de los ministerios u organismos del gobierno central*
- b. unidades o ámbitos subordinados al gobierno*
- c. instituciones o corporaciones públicas semi-autónomas*
- d. instituciones regionales o funcionales que cubren una zona determinada*
- e. organizaciones del sector privado o voluntario”⁹*

Como primer punto se debe considerar que las transferencias de responsabilidades desde el nivel central a nivel regional tienen como objetivo la generación de políticas según el modelo “Bottom-Up”¹⁰ que presenta un modelo de construcción de las políticas públicas desde el nivel regional levantando los requerimientos desde la localidad hacia arriba de la estructura jerárquica, (que en caso del Chile desde la región hacia el nivel central) generando constituyéndose luego como políticas, planes y programas de Estado. Así como lo señala el señor Eduardo Palma:

“Definitivamente los programas de modernización del Estado que se lanzan desde los niveles centrales, adscrito casi siempre a la Presidencia de la República o aquellos proyectados desde instituciones claves necesitan una mayor integración orgánica. Muchos de estos programas actúan dentro de ambigüedades de competencias donde se mueven muchas instituciones. Descentralizaciones sectoriales (debería decir desconcentraciones) importantes escapan a su coordinación. Proyectos municipales llamados a transformar niveles locales y los gobiernos locales tienen discursos y lógicas distintas. Las iniciativas por lo general quedan en las gavetas de los diseñadores de la transformación del Estado. Lo anterior se hace particularmente urgente en los países unitarios porque a diferencia de los países federales, la ayuda externa y los apoyos

⁹ Rondinelli, D. (1981) : “Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in developing Countries”, en “International Review of Administrative Science” N° 47.

¹⁰ B. Guy Peters: Modelos alternativos del proceso de la política pública, de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo.

suelen provenir de los niveles centrales con la esperanza que se diseminen al resto de las instancias y niveles que participen en la modernización del estado. En los países federales transcurren más acciones y apoyos Externos desde los Niveles Intermedios sean ellos Estados o provincias”¹¹

Así mismo señala que la alternativa a la generación de políticas desde el nivel central es la siguiente:

“La opción es impulsar los esfuerzos descentralizadores en la dirección de la dinámica social de las regiones. Al mismo tiempo, los diseños de las transferencias deben afirmarse para maximizar su eficiencia y obtener las respuestas adecuadas desde los actores en los niveles locales.”¹²

De lo anterior se levanta el segundo punto. Será necesario coordinar las acciones de los organismos regionales para lograr aunar los esfuerzos en la generación de iniciativas regionales. Los GORES, Gobernaciones Provinciales, Municipalidades, los Servicios Públicos y los SEREMIS para generar lineamientos de desarrollos integrales. Ello permitirá definir las necesidades regionales de mejor manera y evitará la duplicidad de iniciativas. En este sentido los convenios de programación se presentan como una herramienta de colaboración fundamental entre los órganos del Estado.

Las facultades de coordinación se consolidarán en la medida que se logre una descentralización financiera (manejo de recursos) y administrativa (Gestión), pero el punto esencial será la implementación de una descentralización política que otorgue de facultades de decisión a los niveles regionales como se señala a continuación:

“Existe descentralización política cuando los gobiernos subnacionales tienen poder para tomar decisiones autónomas y vinculantes. Lo que se traspa en un proceso de descentralización política no son atribuciones de gestión (descentralización administrativa), sino el poder para decidir por cuenta propia en al menos algunas áreas de política.

Si bien los procesos administrativos, financieros y políticos pueden darse por separado, decimos que la tarea principal de la descentralización es la política, pues en ausencia de

¹¹ “Pensando Chile desde sus Regiones”; Editor general Heinrich Von. 1° Edición. Ensayo de Eduardo Palma: “El Desafío De La Descentralización: La Especificidad Y Las Exigencias Del Caso Chileno”.

¹² Bis

este componente tendremos u proceso de desconcentración mas que de descentralización”¹³

Así también lo considera la OCDE: *“En lo relativo a la gobernanza regional, la OCDE considera que hay que crear un vínculo más estrecho entre la planificación regional y los portafolios de inversión con el fin de que los gobiernos regionales y la nueva división de planificación puedan jugar un mayor papel en la orientación de una aproximación integrada al desarrollo regional. En todo caso, se considera necesario otorgar mayores poderes a los gobiernos regionales para que actúen activamente en la discusión, planeamiento y coordinación de las políticas de desarrollo regional con el fin de asegurarles la capacidad efectiva de llevar adelante el planeamiento regional”¹⁴*

“La OCDE recuerda que una mayor descentralización requiere: mayores capacidades en los gobiernos territoriales; clara asignación de responsabilidades, competencias y recursos; gobierno multinivel y, finalmente, transformación de las estructuras y procesos en muchos ámbitos de la administración central. En particular. Requiere que las agencias centrales desarrollen sus políticas tomando en cuenta la dimensión territorial, lo que exige incluir a las instituciones locales y regionales en el diseño y coordinación de las iniciativas nacionales.”¹⁵

De lo anterior es importante destacar nuestro tercer punto: la necesidad de contar con el capital humano capacitado en los gobiernos regionales con la capacidad de gestionar, coordinar y ejecutar las tareas que requiera este proceso descentralizador generando un GORE con las capacidades de gestión necesarias y una visión integra político-técnica del territorio.

“En la medida en que el proceso de traspaso de competencias se realiza instalando capacidades en los equipos del GORE, los gobiernos regionales se trasforman progresivamente en un interlocutor técnico válido para negociar con las instituciones públicas desconcentradas que, por contar con una experiencia en estas materias, hoy cuentan con argumentos técnicos para imponer sus visiones sectoriales por sobre las prioridades y definiciones políticas regionales.

¹³ “Pensando Chile desde sus Regiones”; Editor general Heinrich Von. 1° Edición. Ensayo de María Ignacia Fernández; “Construcción Del Poder Político Regional: La Tarea Principal De La Descentralización”

¹⁴. “Pensando Chile desde sus Regiones”; Editor general Heinrich Von. 1° Edición. Ensayo de Joan Prats I Catalá: “Chile Será Descentralizado O No Será Desarrollado”

¹⁵Bis

Como corolario de lo anterior el gobierno regional debería transformarse progresivamente en la única institución que posea una miara integrada del territorio y que cuente con atribuciones para decidir el curso de su desarrollo en base a argumentos políticos-técnicos”¹⁶

Si bien la coordinación de los organismos públicos y la capacidad de decisión económica política y administrativa, es esencial para un proceso de descentralización regional, el elemento más fundamental es la comunidad. Un proceso descentralizador es de por si un proceso de profundización democrática, ya que requiere necesariamente la participación de la comunidad para definir los lineamientos que definirán el desarrollo de la región.

En este aspecto se hace necesario destacar la necesidad de democratización de las regiones mediante la elección directa de los representantes, los consejeros regionales e intendente.

“El sólo hecho de que los ciudadanos tengan la posibilidad de elegir directamente a sus autoridades constituye un aporte innegable. “el mejor y más extendido ejercicio de la soberanía por parte de los ciudadanos es un componente esencial de la descentralización, correspondiéndose recíprocamente los conceptos de democratización y descentralización en cuanto condición y objetivo uno del otro, e una suerte de círculo virtuoso”(Hernández, 1993; pág548)”¹⁷

En el caso Chileno la heterogeneidad de las regiones implica un necesario acercamiento a la comunidad para el levantamiento de Políticas públicas, planes y programas orientados al perfil regional en específico, en este sentido no existen soluciones homogéneas.

Un proceso descentralizador tendrá como una de sus consecuencias la el fortalecimiento de la identidad local. Desde un punto de vista económico, la integración regional como un ente que sale al mundo globalizado hacen necesario generar una identidad diferenciadora de la región que permita exaltar sus potencialidades particulares

¹⁶ “Pensando Chile desde sus Regiones”; Editor general Heinrich Von. 1° Edición. Ensayo de María Ignacia Fernández; “Construcción Del Poder Político Regional: La Tarea Principal De La Descentralización”

¹⁷ Bis.

(su cultura, su historia, su producción local) para generar una Identidad de Región que sirva de imagen para darla a conocer y potenciarla a nivel internacional.

El Economista Humberto Vega destaca en tres puntos los lineamientos fundamentales a considerar a la hora de aplicar un sistema descentralizado de gobierno. Analiza el círculo virtuoso del proceso descentralización y el desarrollo estratégicos de la región:

- a) ***“El desarrollo del potencial exportador: el dinamismo de largo plazo de la economía chilena está vinculado al desarrollo exportador. Este no solo genera mayores niveles de ingreso, empleo y producción, sino también requiere de estímulos a la innovación, la creatividad y la productividad de las personas, grupos y unidades productivas. Esto implica el desarrollo de una cultura que valora el conocimiento, la ciencia y la tecnología, Cultura abierta al mundo, al dialogo, al intercambio y al pluralismo político religioso y social. El desarrollo exportador de cada región y políticas para fomentar y realizar este potencial es clave responderla al nivel de casa región, sin olvidar que de este depende, en gran medida, la generación de empleos estables y productivos***
- b) ***El fortalecimientos de la identidad regional: responder y canalizar las fuerzas que favorecen la urbanización equilibrada el país y realizar el potencial exportador de cada región constituyen condiciones necesarias, pero no suficientes para responder plenamente a los desafíos que implica regionalizar y descentralizar nuestra economía, sociedad y sistema político administrativo. Una región es una identidad que surge de la historia, y del proyecto de futuro que buscan realizar sus grupos sociales más dinámicos. En Chile existen pocas zonas del país con una cultura y tradición capaz de constituir identidad regional. No obstante, hay elementos que se pueden rescatar e inscribir en la constitución de un proyecto de región. Donde se integren estrategias regionales de desarrollo con instituciones económicas, sociales, políticas, y culturales de dimensión regional para elevar el nivel de la vida de sus habitantes y proporcionar la base material y el sentido a una vida e identidad regionales.***
- c) ***El diseño de políticas públicas sobre una base regional: Uno de los grandes obstáculos a una efectiva descentralización el país y un fenómeno adecuado al desarrollo regional radica en la concepción y mentalidad con que se conciben las políticas, programas y proyectos de ley, que suponen una economía y sociedad***

homogénea espacialmente y que opera por sectores, olvidando la heterogeneidad regional de intereses y concepciones ligados a nuestra tradición centralista. Sin superar este problema difícilmente se podrá avanzar en los objetivos buscados.”¹⁸

Finalmente podemos definir que la descentralización en Chile es un proceso gradual que se concreta a medida que se transfieren capacidades decisionales respecto a recursos financieros, generación y gestión de políticas, planes y proyectos de desarrollo y coordinación a los organismos regionales. No solo a los GORES, sino también una real capacidad de gestión propia a los diversos servicios públicos, las Secretarías Regionales Ministeriales, Gobernaciones y una real integración de las municipalidades. Todo lo anterior con el objetivo de integrar a la comunidad y levantar las reales demandas y visiones de futuro de cada región.

¹⁸ Humberto Vega, Proceso de urbanización y desafíos para la descentralización, en *Metropolización en Chile, interrogantes y desafíos*. Ministerio de Planificación y Cooperación Universidad Alberto Hurtado. R.P. Impresos 1999, pág. 154 y 155.

2.4. Contratos BOT

2.4.1. HISTORIA sobre el Origen de los contratos BOT:

Donde nació, como nació, principales países que lo han utilizado, ejemplos simbólicos a nivel internacional.

¿Dónde Nacieron los contratos BOT?

Los primeros contratos BOT nacieron en Inglaterra, ante la necesidad de mejorar los antiguos caminos que comunicaban a las comunidades del Reino Unido, así como lo expresa Thomas Babington Macaulay en su libro “History of England”:

“Pronto luego de la Restauración [1660] estos caminos en mal estado atrajeron la atención del Parlamento; y una acta, la primera de muchas actas de caminos concesionados con peaje, fue aprobada, imponiendo un pequeño cobro a los viajeros y bienes, con el propósito de mantener algunas partes de esta importante línea de comunicación en buen estado”

“Soon after the Restoration [1660] this grievance [bad roads] attracted the notice of Parliament; and an act, the first of our many turnpike acts, was passed, imposing a small toll on travelers and goods, for the purpose of keeping some parts of this important line of communication in good repair.”¹⁹

Fue en 1706 cuando el Parlamento Británico creó el primer “Turkpine Trust” (concesiones), un esquema que permitía a los negocios locales cobrar un peaje, para luego con el dinero recolectado hacer mantenimiento a los caminos.

La popularidad de este sistema de peajes fue tal que para 1830 se habían concesionado por medio de este sistema más de 1.100 concesiones creadas por cerca de 4000 actas diferentes, logrando cubrir más de 35.000 Km de caminos administrados por este sistema.

¹⁹ “HISTORY OF ENGLAND”, Barón Thomas Macaulay 1948

Con la utilización de este sistema de concesiones se logró potenciar la conectividad, convirtiendo a estos caminos en un aliado indispensable en la industrialización del Reino Unido. Sin embargo su explosivo crecimiento provocó que muchas de estas concesiones fueran administradas fraudulentamente. Es por ello que en 1822 se generó un acta de concesiones que obligaba a los concesionarios a llevar una contabilidad clara de las administraciones. Aquello representó el primer sistema de control de cuentas en el sistema de concesiones, un paso hacia la transparencia.

En 1970 el sistema de concesiones de caminos se había vuelto inconveniente por la multiplicidad de administraciones que dificultaban la efectiva mantención de los caminos. Fue abolido y transferido a cargo de los Consejos de Condado para su administración según la “Highways and Locomotives (Amendment) Act” de 1878. Luego en el año 2003 la administración y mantención de los caminos pasó a manos del gobierno central que cambió el sistema peajes por un sistema de cobro por congestión, con el objetivo, no de cobrar para la administración de los caminos, sino de disminuir el tráfico de la ciudad.

2.4.2. Primeras Experiencias

Luego de la exitosa experiencia en el Reino Unido del sistema de concesiones BOT en el sistema de Caminos concesionados el sistema de concesiones se utilizó para construcción de canales y proyectos ferroviarios, tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos.

La primera concesión BOT respecto al agua se dio en 1782 a “The Perirer Brothers” para suministrar agua a la ciudad de París, experiencia que se replicó rápidamente en otros lugares de Francia, España, Alemania, Italia y Bélgica.

2.4.3. Experiencia Chilena

En Chile los contratos de concesiones bajo el sistema BOT se han utilizado desde la década de los 90 como se muestra a continuación:

“En efecto, para enfrentar el reto de superar el déficit en infraestructura que se tenía en el país a comienzos de la década de los 90, el gobierno de Chile invitó a que empresas nacionales y extranjeras invirtieran bajo un sistema de contrato de

concesión BOT, es decir, que el concesionario privado construyera, operara y transfiriera al final del contrato la obra al Estado”²⁰

Contratos de concesiones BOT se han utilizado en obras como la Ruta 5, tal como se detalla a continuación:

“La inversión pública sectorial de la ruta 5 sur en el periodo 1990-1994 tanto por concepto de ampliación de capacidad, repavimentaciones y conservación de la ruta exhibió niveles de gasto público de USD \$45 millones anuales en promedio, Los requerimientos de inversión que finalmente se materializaron en los 1.500 KM de doble calzada de la Ruta 5 fueron superiores a los USD \$2.200 millones. Es decir, con el mismo ritmo de recursos de que el Ministerio de Obras Públicas de Chile (MOP) ejecutó obras en la Ruta 5 entre 90-94 sólo era posible esperar tener una carretera de alto estándar disponible para usuarios en un plazo no menor de 50 años, lo que finalmente, gracias a la aplicación del modelo de participación público privada a, a través del sistema de concesiones, logró en menos de diez años. En este caso este mejoramiento de estándar fue totalmente pagado por los usuarios de esta ruta sin comprometer presupuesto público”²¹

Otras obras ejecutadas en el país mediante el sistema de concesiones son los aeropuertos nacionales: *“...desde su fase de concepción en 1995, hasta la fecha, la licitación y adjudicación exitosa de alrededor de 10 contratos de concesión en varios aeropuertos”*

La experiencia se repite en los programas de Concesiones Portuarias, de Concesiones de Edificación Pública, de Concesiones Viales Urbanas(Ciudad de Santiago), de Concesiones Viales Interurbanas y el Programa de Concesiones Multisectoriales (Ejemplo: embalses, recintos de espectáculos y deportivos)

²⁰ “EXPERIENCIA CHILENA EN CONCESIONES Y ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS”, Santiago, Diciembre 2009, Julio Toro Cepeda, consultor independiente. Patrocinado por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo. Presentación , pág. 4

²¹ Bis, Capítulo 1.2, pág. 8

2.4.4. Cómo Funciona El BOT

Las concesiones BOT (*Build, Operate and transfer*, Construir, Operar y Traspasar) consisten en un proceso de concesiones mediante el cual el Estado genera un proyecto de inversión con pudiendo o no aportar parte o la totalidad del dinero para la inversión de acuerdo a distintas alternativas de financiamiento Nacionales e Internacionales que tendrá disponibles. (Inversión propia del Estado, inversión de privados o asociaciones de privados, Banca internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.)

La concesión BOT puede ser utilizada para la construcción de una infraestructura, su operación o ambas.

La idea básica de este tipo de concesiones es que el Estado genere la pre-factibilidad y el estudio de las alternativas de financiamiento del proyecto que se desea desarrollar, para luego mediante concurso abierto y según las condiciones establecidas en las bases de contratación, hacer la concesión de la obra y/o su operación durante un periodo de tiempo durante el cual el privado rentabilizará su inversión mediante cobro de tarifas al usuario de la infraestructura (como los sistemas de peajes que se trataron en un anteriormente).

Luego de cumplido el periodo de concesión el privado hace traspaso de la obra a manos del Estado.

Cabe destacar los beneficios que representa la utilización de un sistema de concesiones:

“Hay muchos motivos que sugieren el aumento del bienestar y la eficiencia.

- a) En primer lugar, como ya se ha dicho, el enfoque tradicional exigía incrementar considerablemente el presupuesto de infraestructura. Habría sido necesario justificar políticamente un aumento de tal magnitud.*
- b) En segundo lugar, si la misma empresa que construye las obras hace también el mantenimiento, tendrá más incentivos para invertir en calidad durante la etapa de la construcción.*
- c) En tercer lugar, por lo general las empresas privadas son más eficientes que las estatales y, en consecuencia, el mantenimiento y la operación deberían ser más eficientes con el esquema BOT.*

- d) *En cuarto lugar, es más fácil justificar políticamente que los peajes pagados por los usuarios deban cubrir los costos cuando quienes proveen la infraestructura son empresas privadas.*
- e) *En quinto lugar, desde un punto de vista distributivo, puede ser aconsejable que los beneficiarios del proyecto de infraestructura sean quienes paguen por él, lo que ocurre con los proyectos BOT, pero no así bajo el enfoque tradicional.*
- f) *Por último, los esquemas BOT difieren profundamente de los tradicionales porque se seleccionan con un criterio de mercado y no mediante mecanismos de planificación centralizada. Esto ayuda a descartar los elefantes blancos, pues los ingresos de la empresa concesionaria están vinculados a la demanda. Además, los planificadores pueden utilizar un test de mercado para determinar si las obras públicas son rentables.²²*

Etapas del BOT

A continuación se presenta el proceso del BOT de forma estructurada.

Etapas Pre- contractual.

- 2.3.3.1. Definición del Proyecto.
- 2.3.3.2. Asignación presupuestaria.
- 2.3.3.3. Definición de Unidad Ejecutora
- 2.3.3.4. Redacción de los Requerimientos Técnicos.
- 2.3.3.5. Redacción de los Requerimientos Comerciales y Financieros.
- 2.3.3.6. Publicación de Convocatoria a Licitación.
- 2.3.3.7. Período de Venta de Pliegos de Condiciones.
- 2.3.3.8. Período de Consultas.
- 2.3.3.9. Ceremonia de Apertura de Sobres.

Etapas de Evaluación.

- 2.3.3.10. Control de Garantías de Mantenimiento de Ofertas.
- 2.3.3.11. Análisis Técnico de las propuestas.
- 2.3.3.12. Análisis Económico y Financiero de las propuestas.

²² “La Transformación Económica de Chile”, Capítulo 6: El programa Chileno de Infraestructura: Evaluación, Experiencias y Perspectivas; Eduardo Engel, Ronald Ficher, Alexander Galetovic.
Pág. 203

- 2.3.3.13. Resolución Fundamentada de Resultados.
- 2.3.3.14. Período de Reclamos o Impugnaciones.
- 2.3.3.15. Resolución de Adjudicación
- 2.3.3.16. Toma de Razón del organismo Contralor.

Etapa de Contratación.

- 2.3.3.17. Preparación del Contrato.
- 2.3.3.18. Presentación de Garantía de Fiel Cumplimiento.
- 2.3.3.19. Firma del Contrato.
- 2.3.3.20. Autorización de Anticipos.
- 2.3.3.21. Inicio de Obras.

Etapa de Ejecución del Contrato.

- 2.3.3.22. Inspecciones Técnicas.
- 2.3.3.23. Informes de Avance de Obra.
- 2.3.3.24. Autorización de pagos parciales.

Etapa de Recepción de Obras.

- 2.3.3.25. Recepción de Obras.
- 2.3.3.26. Pruebas o Inspecciones finales.
- 2.3.3.27. Capacitación de Recurso Humano que asumirá gestión del Proyecto.
- 2.3.3.28. Aplicación de Garantías de Calidad y Soporte.
- 2.3.3.29. Liberación de Garantías
- 2.3.3.30. Cancelación de saldos del Contrato.

Etapa Pre-Contractual

2.4.4.1. Definición del Proyecto

La definición del proyecto es la etapa donde las demandas de la población se presentan ante la autoridad para su priorización de acuerdo a los temas más pertinentes de solucionar para la región.

Comienza con la recolección de las demandas de la población a través del municipio que luego las transmite a la gobernación. El Gobernador transmitirá la información al Gobierno Regional para la discusión de las demandas y problemáticas a resolver.

El Gobernador Provincial contará con un consejo asesor conformado por los Jefes de los Servicios Públicos que funcionan en provincia. El Consejo Asesor tendrá la función de hacer una priorización de las demandas de la población de modo de que aquellas que se consideren más importantes tengan mayor prioridad respecto a si son o no desarrolladas.

El SERPLAC realizará un papel permanente de asesoría durante el estudio de los proyectos y su priorización, ya sea con evaluaciones presupuestaria, técnicas y coordinación con las distintos SEREMIS dependiendo del área involucrada en el proyecto a desarrollar.

Con asesoría presupuestaria del SERPLAC se evalúa el presupuesto existente para el desarrollo de los distintos proyectos de Pre-factibilidad de las distintas demandas. El Gobierno regional votará entonces por los proyectos más importantes para el desarrollo de la región. Los proyectos escogidos con una mayor prioridad serán evaluados teniendo a los Seremis de los ministerios involucrados en el ámbito del proyecto (Salud, Electricidad y combustibles, Obras Públicas, etc.) como órgano consultor.

Luego será misión del SERPLAC generar los Proyectos de Pre-factibilidad que buscará generar una justificación clara en términos técnicos y económicos.

2.4.4.1.1. Anteproyecto:

El anteproyecto podrá ser generado por una contratación directa de una Universidad o Consultora experta en el tema a tratar sin embargo la mejor opción en estos casos es

que sea gestionada mediante un **Concurso de Pre-factibilidad**, donde varios organismos competentes concursan para generar distintas soluciones de los problemas para así determinar la **factibilidad técnica** de cada proyecto y sus **requerimientos económicos**. El objetivo en esta etapa es **evaluar las distintas opciones** propuestas por los oferentes para escoger la que se considere como la mejor a desarrollar.

- **Definición Técnica del problema:** en esta etapa se identificarán las causas de los problemas a tratar para generar las soluciones acordes a la situación.
- **Especificaciones Técnicas:** Especificaciones técnica, se deberán evaluar las especificaciones técnicas del proyecto, cual es el estado del arte del ámbito a desarrollar, es decir, cuales son las últimas tendencias, como se han tratado problemas similares y que nuevas tecnologías existen al momento del estudio que optimicen los procesos del proyecto. El objetivo de lo anterior es crear requerimientos con soluciones de vanguardia que sean lo más eficientes y de bajo coste posibles.
- **Montos requeridos para la generación del proyecto:** se evaluarán los montos de dinero que serán requeridos para la realización del proyecto, esto será evaluado por la DIPRES y el ministerio correspondiente al área del proyecto (junto al Ministerio de Desarrollo Social).

Luego de generado el anteproyecto por el organismo correspondientes es posible pasar a la siguiente etapa del proceso de proyectos, la Asignación Presupuestaria.

2.4.4.2. **Asignación presupuestaria.**

La asignación presupuestaria consiste en estudiar los fondos disponibles para realizar los proyectos deseados. Para lo anterior es posible considerar múltiples alternativas:

- Nacionales:
 - Fondo Nacional de Desarrollo Regional [FNDR]
 - Presupuesto de la Nación
 - Algún Royalty específico para realizar el proyecto.
 - Fondos para proyectos medioambientales
- Internacionales:
 - Banco Interamericano del Desarrollo
 - Banco Mundial (World Bank)

- Asociaciones Bancarias prestigiosas a través de Venta de Bonos Soberanos de la Nación. (Mercado Financiero Mundial)

El estado podrá financiar el total o parte del proyecto para lo cual tendrá las alternativas antes mencionadas.

Es importante señalar que la concesión BOT puede ser aplicada no sólo a la construcción de infraestructura sino que también a la licitación de los servicios de gestión de la infraestructura creada.

Para este caso existe una modalidad llamada Crédito sindicado en la cual el Estado reúne los fondos para la creación de la infraestructura generando una sociedad comanditaria, donde el Estado genera el producto y otros lo gestionan, tomando cada banco del sindicato una parte de los bonos que emite el proyecto.

2.4.4.3. **Definición de Unidad Ejecutora:**

Se define la unidad que va a estar a cargo del proyecto (cerebro de la compra), quienes tomarán las decisiones de compra y selección de oferentes, compuesto un equipo multidisciplinario compuesto por ministros y peritos del tema desarrollado (lo que en el MOP es unidad de concesiones)

2.4.4.4. **Redacción de los Requerimientos Técnicos.**

En esta etapa se establecerán los requerimientos técnicos que deberán tener los oferentes para poder presentarse como candidatos a ejecutar el proyecto. Es decir, se establecen los filtros técnicos para la licitación, experiencia técnica, cálculos de tarifas, acreditación de proveedores, pautas de evaluación de las ofertas. Todo lo anterior para definir que nivel de empresa podrá postularse para adjudicarse el desarrollo del proyecto.

Se definirá qué tipo de tecnología se desea implementar.

Es aquí donde se definen las condiciones de la contratación BOT, el periodo de concesión, el cálculo de las tarifas que se podrán cobrar durante el periodo de concesión.

2.4.4.5. **Redacción de los Requerimientos Comerciales y Financieros.**

En esta etapa se definirán los montos de las garantías asociadas al **mantenimiento de la oferta**, y el **fiel cumplimiento de contrato**. El primero es una garantía de que lo que el oferente presente como alternativa de desarrollo se mantendrá como alternativa de

desarrollo durante el concurso del contrato, si la empresa retira su oferta antes de definir quien se la adjudica ó al adjudicársela declina de su participación, entonces perderá el monto de a garantía de mantenimiento de la oferta.

La segunda garantía, de fiel cumplimiento de contrato, es una retención de un porcentaje del dinero que se le debe pagar a la empresa que se adjudica el contrato durante el desarrollo del proyecto. Si se presentan diferencias respecto de lo que se comprometió desarrollar mediante el contrato y lo que se desarrolló en realidad se retendrá el porcentaje de ganancias consideradas dentro de la garantía de fiel cumplimiento como castigo por no cumplir las condiciones establecidas inicialmente.

2.4.4.6. Publicación de Convocatoria a Licitación.

Esta etapa consiste en la publicación de un aviso de la Licitación con el nombre del Proyecto, en medios Nacionales e internacionales, anunciando la venta de pliegos y la fecha y hora límite para la presentación de ofertas. Se busca convocar a la mayor cantidad de oferentes del área de que se trate, generando interés en los potenciales oferentes.

2.4.4.7. Período de Venta de Pliegos de Condiciones.

Consiste en la venta de las Bases generadas en las etapas anteriores. Esta etapa permitirá analizar quienes serán los potenciales oferentes dependiendo de quien adquiere las bases para el proyecto o “Pliegos de Condiciones”

2.4.4.8. Período de Consultas.

Durante el periodo de consultas se responderán todas as interrogantes de quienes hayan adquirido los Pliegos de Condiciones, de modo de dejar en claro las condiciones y requerimientos del proyecto.

2.4.4.9. Ceremonia de Apertura de Sobres.

La ceremonia de apertura de sobres representa la fecha límite para la presentación de todos los requerimientos establecidos en los “Pliegos de Condiciones” como: la Oferta técnica, oferta administrativa y la oferta económica.

Luego de haber recibido todos los documentos y dado cierre a su recepción se da lectura a cada uno de los montos cotizados por las distintas empresas oferentes.

Etapas de Evaluación.

2.4.4.10. Control de Garantías de Mantenimiento de Ofertas.

Se controla el pago de garantías de mantenimiento de las ofertas a quienes se postulan para realizar el proyecto propuesto, de modo que se demuestre la seriedad de la oferta y que el retirarla tenga un costo implícito.

2.4.4.11. Análisis Técnico de las propuestas.

Las propuestas presentadas por los oferentes son analizadas por peritos competentes en el tema de modo de poder evaluar y comparar las diversas ofertas y el cumplimiento de las condiciones establecidas.

2.4.4.12. Análisis Económico y Financiero de las propuestas.

Se estudiarán las distintas propuestas presentadas y su justificación analizando la contabilidad de las alternativas presentadas para evaluar veracidad y congruencia.

2.4.4.13. Resolución Fundamentada de Resultados.

Comparativo de ofertas, resolución muy sustentada de la mejor Solución recibida. Luego del análisis de las ofertas presentadas se realiza una comparación de las alternativas presentadas para definir cuál es la que cumple de mejor manera las condiciones expuestas en las bases y a qué costo.

Luego del análisis comparativo de las alternativas se publica la resolución justificada de la alternativa escogida, es decir, quien se adjudica la licitación y por qué.

2.4.4.14. Período de Reclamos o Impugnaciones.

En este periodo se recibirán todos los reclamos respecto a la decisión tomada. Los oferentes podrán alegar que cuestionar a decisión tomada y se les dará respuesta. Esta etapa es vital porque de detectarse una irregularidad en la elección del oferente el concurso puede ser impugnado con lo que tendría que realizar un nuevo llamado a licitación.

2.4.4.15. Resolución de Adjudicación

En esta etapa se consolidará la adjudicación del contrato de concesión a un oferente.

2.4.4.16. Toma de Razón del organismo Contralor.

La contraloría revisará que no existan conflictos que vicien el contrato e impugnen la licitación.

Etapa de Contratación.

2.4.4.17. Preparación del Contrato.

Esta etapa es fundamental en el desarrollo de los contratos BOT ya que en ella se establecerán las condiciones de ejecución del proyecto, respecto a las subcontrataciones, a la implementación de sistemas para transmitir el *know-How* a los profesionales nacionales, las condiciones medioambientales, sanciones, etc.

Todo el planeamiento estratégico debe estar orientado a que el proceso sea lo más transparente posible de forma que se eviten las malas practicas y se permita la participación de los organismos regionales y de la ciudadanía.

Los principios que inspiran una licitación pública internacional son los que se han definido en la OMC (Organización Mundial de Comercio) en el acuerdo referido a compra pública y el referido a inversión. En compra pública el principio es no discriminar al proveedor extranjero respecto del proveedor nacional. En lo referido a inversión no puede haber condicionamientos que impongan exigencias de un resultado de exportación de la mercadería que se produzca.

Todo lo que adquiera el Estado lo hace como un sujeto privado, no tiene privilegios diplomáticos en tanto realice transacciones internacionales. Un país no puede incumplir sus compromisos porque sus activos pueden ser sujetos de embargo. Esto significa que en cuanto a ser parte contratante, el Estado no tiene inmunidad, lo cual le da al privado una mayor seguridad en la relación con el comprador público.

La única excepción como bienes inembargables son las embajadas de los países.

Desde el punto de vista comercial internacional el Estado es un sujeto más de Derecho comercial y privado y en ese espacio no goza de la inmunidad diplomática de la que goza frente a otros Estados, en los espacios diplomáticos.

En la preparación de un contrato estas son condiciones que favorecen al concurrente dado que si el estado no cumple con las condiciones impuestas este puede ser demandado e impugnado como cualquier sujeto de derecho Privado.

Se da confianza para atraer a los organismos privados para que inviertan con el respaldo de un Estado que ha ratificado el Acuerdo de la OMC y aplica esas reglas del juego.

2.4.4.18. **Presentación de Garantía de Fiel Cumplimiento.**

La garantía de Fiel cumplimiento se exige como póliza de seguro, garantía bancaria o retención caucional. Respalda al comprador en términos de asegurarle que el contrato se cumplirá en forma correcta, de acuerdo a lo comprometido. La retención caucional significa que en los pagos el comprador va reteniendo al vendedor una parte que libera al final de la obra, cuando todo se ha recibido de conformidad.

2.4.4.19. **Firma del Contrato.**

La firma del contrato da inicio al proyecto en sí consolidando las responsabilidades de ambas partes del proyecto, el Privado y el Estado.

2.4.4.20. **Autorización de Anticipos.**

Puede que la obra requiera un aporte inicial del comitente (Estado), para comenzar su ejecución, en ese caso el Estado debe dar las autorizaciones correspondientes para la autorización de anticipos del proyecto

2.4.4.21. **Inicio de Obras.**

Se inician las obras correspondientes al proyecto. En esta etapa el Estado articula los permisos necesarios para que se ejecuten los trabajos según lo planificado.

Etapas de Ejecución del Contrato.

En esta etapa el estado actuará como órgano fiscalizador del desarrollo de la obra, para ello deberá conformar un organismo técnico propio capaz de fiscalizar técnicamente los reales avances y cumplimientos de las condiciones establecidas previamente en el contrato de concesión. Este organismo puede ser creado de forma especial

2.4.4.22. Inspecciones Técnicas.

Se harán las fiscalizaciones pertinentes al desarrollo de la obra, por ejemplo, estudios de concreto, informes medioambientales, se atenderán problemáticas con la comunidad.

2.4.4.23. Informes de Avance de Obra.

Los informes de avance deberán ser estudiados por el organismo fiscalizador generado por el Estado para corroborar la veracidad de los avances informados y hacer valer las cláusulas del contrato que correspondan de acuerdo a las situaciones que se presenten. (Cumplimiento de contrato o violaciones contractuales)

2.4.4.24. Autorización de pagos parciales.

Una vez que los informes de obra sean aceptados se dará autorización de los avances de pago a la empresa concesionaria de acuerdo a la etapa de desarrollo que se lleve y lo acordado en el contrato.

Etapa de Recepción de Obras.

2.4.4.25. Recepción de Obras.

La recepción de obras consiste en verificar que las obras se desarrollaron de acuerdo a lo establecido en el contrato de concesiones.

2.4.4.26. Pruebas o Inspecciones finales.

Se verifica que las obras cumplan con las características técnicas definidas previamente. Además se verifica el cumplimiento de la empresa con sus compromisos sociales, laborales, medioambientales, etc.

2.4.4.27. Capacitación de Recurso Humano que asumirá gestión del Proyecto.

Una vez entregada la obra al Estado este debe tener el capital humano necesario para su mantención y manejo, por lo mismo es indispensable que en el proceso de contratación BOT se incluya como requisito la formación del capital humano necesario para administrar de forma eficiente la infraestructura creada. Es a través de este método que se espera generar una transferencia de conocimiento o Know-how que permitirán al país replicar la experiencia con capital humano nacional.

2.4.4.28. Aplicación de Garantías de Calidad y Soporte.

Las Garantías de Calidad y Soporte son un porcentaje retenido de los pagos que el Estado va haciendo al órgano ejecutor del proyecto, de forma de asegurar que se cumpla en la práctica lo que el privado ofreció al momento de adjudicarse el proyecto en la licitación.

Se harán los descuentos correspondientes de acuerdo a los informes de recepción de las obras y las pruebas e inspecciones finales de la misma.

Este sistema asegura la eficiencia y calidad de las obras realizadas al tener como incentivo la retención de una parte de las rentas de la empresa que se adjudica el proyecto.

2.4.4.29. Liberación de Garantías.

Una vez comprobadas las obras se hace devolución de los dineros pagados inicialmente como garantía de Fiel cumplimiento de Contrato.

2.4.4.30. Cancelación de Saldos del Contrato.

Se ha explicado la Retención Caucional, mecanismo de grandes contratos donde en lugar de poner dinero se retiene un porcentaje de lo que se le va pagando por etapas. El monto retenido se libera luego de los posibles descuentos que se generen por incumplimiento de ciertas cláusulas contractuales. Pero, además, al término de las obras siempre se producen ajustes por los imponderables que hayan aparecido durante los trabajos, por causales de fuerza mayor o ajenas al contratista.

Esquematación del Proceso de Concesión BOT

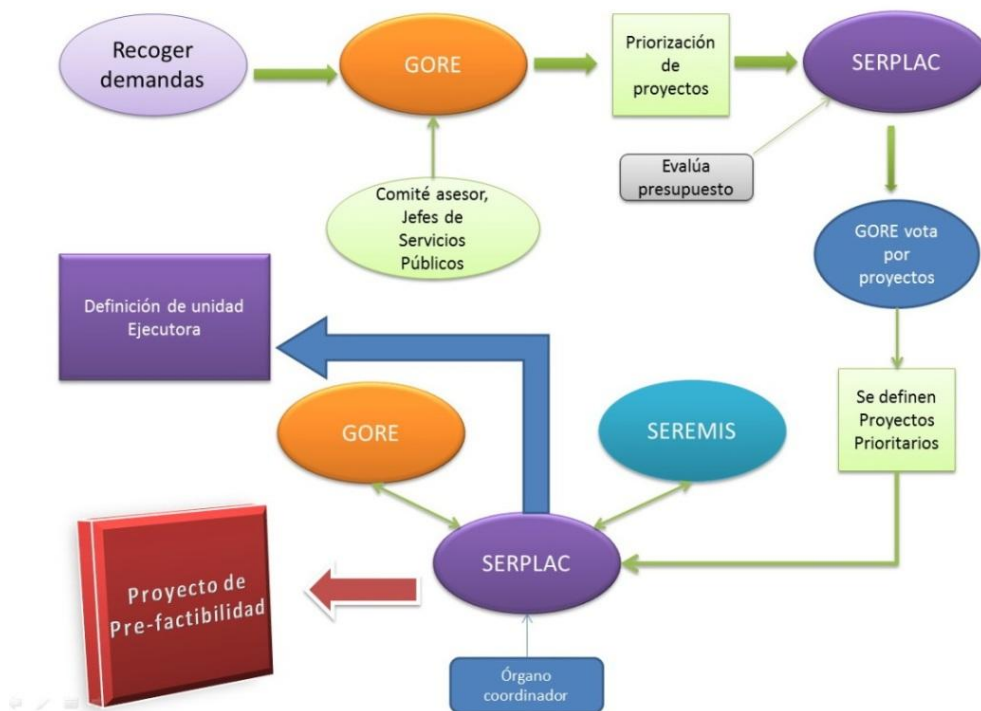


Figura 2: Esquematación del BOT. Parte 1

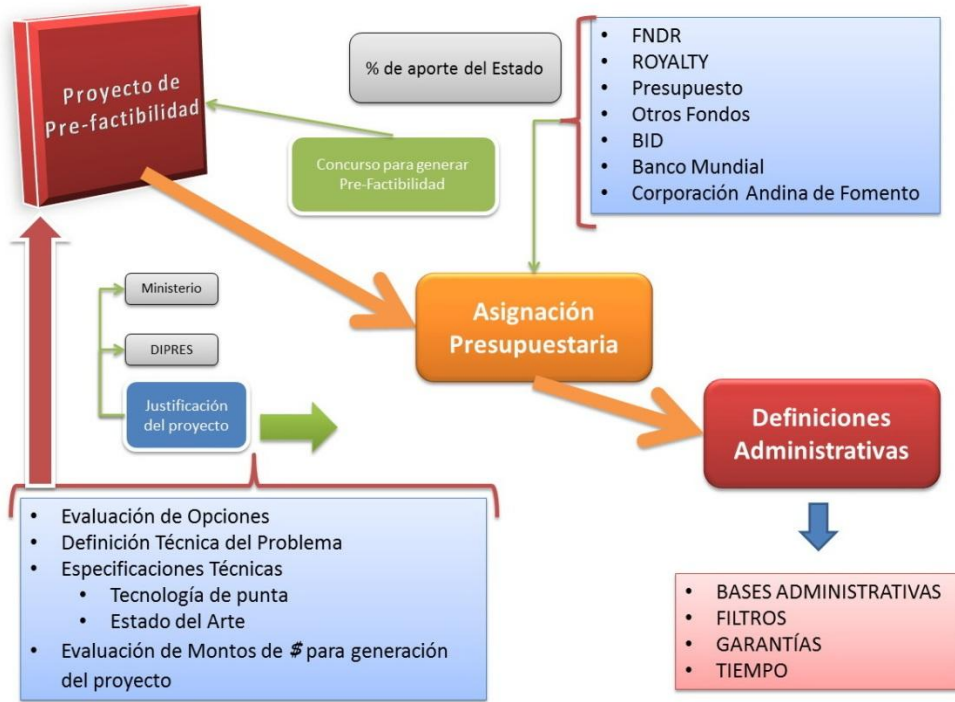


Figura 3: Esquematización del BOT. Parte 2

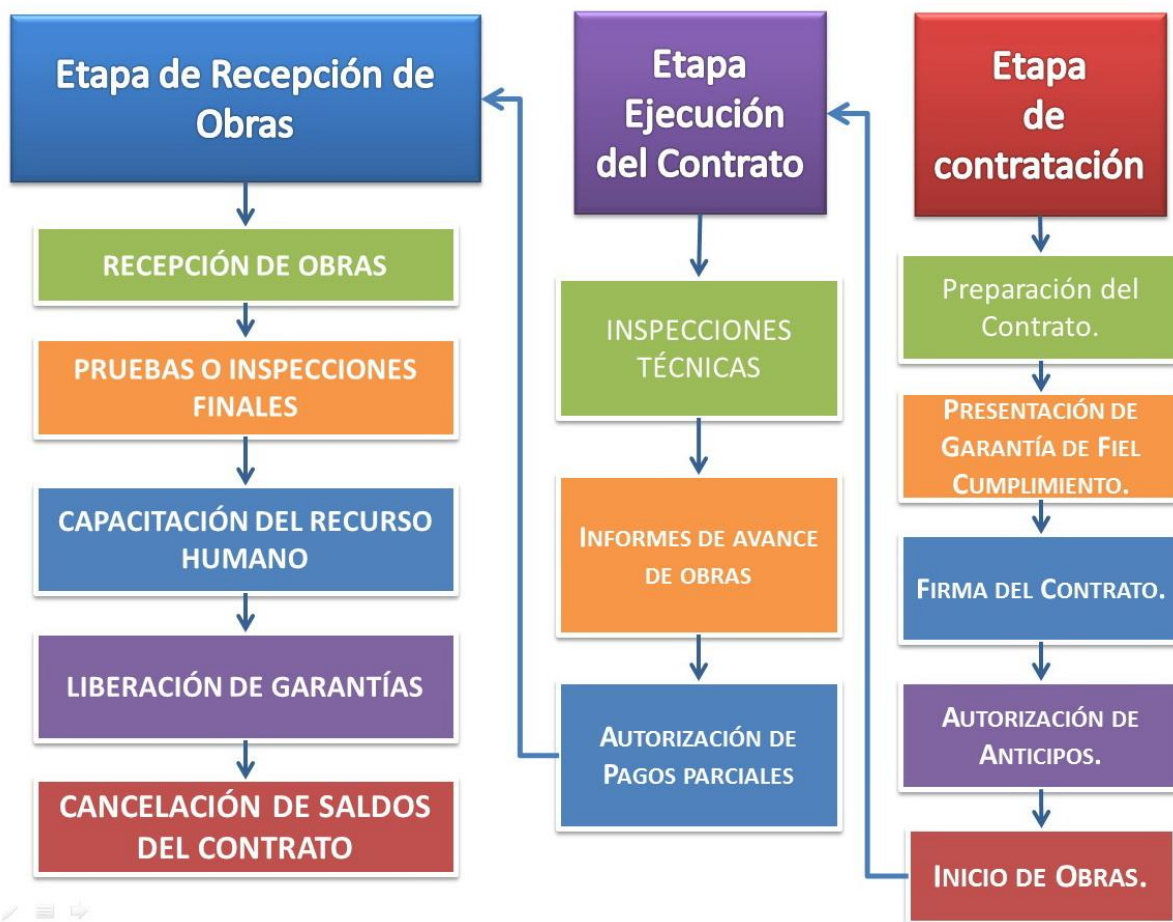


Figura 3: Esquemmatización del BOT. Parte 3

3. CAPÍTULO 3 MARCO OPERATIVO

En este apartado de la investigación se llevará a efecto la labor más práctica de la misma, en donde se establecerán la **población Participante**, las **unidades de análisis** y la **técnica de investigación más apropiada**. Igualmente en este apartado se procederá a realizar la categorización de datos producto de la técnica de investigación utilizada. Estos datos serán de fundamental importancia a la hora de establecer no solamente las conclusiones de la investigación si no que más bien las propuestas que emergerán de la misma.

3.1. Técnica de investigación a ocupar:

Entrevista abierta y estructurada.

La presente investigación, por trabajar en el marco de un enfoque cualitativo se ha tomado la decisión metodológica que el instrumento de recolección de datos sea una entrevista abierta y estructurada. Abierta en el sentido n que las preguntas que se realizarán tendrán la característica que el entrevistado podrá explayarse en la extensión que estime necesario y será estructurada en el sentido que la misma entrevista será aplicada por igual a los diferentes entrevistados o como se dice metodológicamente, las unidades de análisis.

3.2. Entrevista

La entrevista será mediante preguntas abiertas referentes al tema de descentralización y la implementación del BOT.

1. ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?
2. ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?
3. ¿Cómo podría el sistema de concesiones *Build, Operate and Transfer*, ser una herramienta de descentralización regional? ¿cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?
4. ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?

3.3. Población Participante

1. **Julio Palma Vergara:** Ex Consejero Regional de la región de Atacama, ejerció entre los años 1994 al año 2010. Es uno de los responsables pioneros de la coordinación entre los gobiernos chileno y argentino para la creación del camino del Paso San Francisco en Atacama. Su experiencia como parte del gobierno regional representa un importante aporte a la definición de las necesidades de las regiones respecto a su desarrollo territorial.
2. **Manuel Tobar:** Actual Consejero Regional de la Región de Valparaíso. Técnico en Comercio Exterior Licenciado en Asuntos Públicos e Internacionales. Pertenece a Centro de Estudios Regionales (CER) Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos Especializado en los temas de descentralización.
3. **Hernán Narbona Veliz:** Administrador Público de la Universidad de Chile, Licenciado en Relaciones Internacionales Universidad del Salvador Buenos Aires. Ex consultor internacional CICOM-OEA(Centro Interamericano de Comercialización OEA) , ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (Consultor por 20 años)
Ex profesor de la Escuela De Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile en Negociaciones Internacionales y Administración Aduanera.
Actualmente ejerce como Administrador de la Aduana de Chañaral, región de Atacama. Su experiencia tanto en el ámbito público como privado le otorgan una visión macro y micro de los sistemas de inversiones público-privadas.
4. **Leonardo Cañoles:** Profesor de la Universidad de Valparaíso, dicta la cátedra de Formulación Y Administración De Proyectos en la carrera de Administración Pública.
5. **Pedro Sariego Pastén:** Seremi de Obras Públicas Región de Valparaíso.
Ing. Civil Mecánico. UTFSM. Dr. Ing.
Profesor Auxiliar de la UTFSM. Cátedras:

- i. Fundamentos Del Diseño
- ii. Ingeniería Del Diseño Mecánico
- iii. Fundamentos De Calidad
- iv. Calidad E Ingeniería

3.4. Unidades de análisis:

La entrevista realizada a la población participante será categorizada de acuerdo al criterio de la denominada unidad de análisis, lo anterior significa obtener y generar una matriz por cada uno de los entrevistados para luego tener una visión amplia y diversa de las opiniones vertidas por estos, las cuales seguramente van a tener diferencias producto de los quehaceres que cada uno de los entrevistados realiza. No obstante lo anterior, será un anhelo de esta investigación que en lo posible se puedan establecer consensos entre las diferentes unidades de análisis sobre la importancia del BOT para la profundización de la descentralización en el caso de las regiones en Chile. De ocurrir lo contrario en primer término no habría ningún problema metodológico sino más bien de contenido de fondo sobre la utilidad o no de un instrumento de inversión con las características del que hemos definido

3.5. Entrevistas

Entrevistado:	JULIO PALMA VERGARA
Pregunta 1 :	¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?
	<p>Traslado de capacidades resolutivas para los gobiernos regionales.</p> <p>Que los recursos de las zonas productoras sirvan como compensación a las regiones que se desgastan (la forma en que se había pensado el funcionamiento del Royalty de la gran minería).</p> <p>Capacidad de pensarse a si mismas y desarrollar. Capacidad de decisión tanto de recursos como de decisión respecto a lo que se desarrolla.</p> <p>Convenios de programación, falta de imposición de condiciones que nazcan de la experiencia propia de las regiones y que no sean impuestas desde el nivel central por</p>

su falta de conocimiento integro de las necesidades de las regiones (potenciar el modelo de políticas públicas bottom up)

Pregunta 2 : ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?

Que las regiones tengan capacidad no solo de opinión sino también de resolver respeto a las políticas implementadas en los contratos de concesión, de modo que se tome en consideración los criterios de crecimiento y desarrollo de las regiones. (visión integral más allá del proyecto que se desarrolla)

“Que la región sea parte de la decisión (de las condiciones para la concesión) que no esté limitada solo a tener opinión.”

¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional?

Pregunta 3 : ¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?

Generando políticas de inversión regional que se mantengan, generando compromisos que traspasan las voluntades del gobierno que pueda estar de turno, pasando a ser Políticas de Estado.

Se puede construir con recursos propios y generar una cartera a X años plazo, construyo hoy día y obtengo la rentabilidad social hoy día y también la económica. En este caso el costo sería el costo financiero de pagar los intereses de la obra a quien la desarrolla.

“Es una interesante figura y sería bueno que la región pudiera tomar este tipo de compromisos y adelantar así Grandes obras y la rentabilidad que esas obras producen a la sociedad”.

En el caso argentino existe un sistema de iniciativa privada. Con incentivos orientados a que sea el mismo privado quien realice la evaluación previa del proyecto y levante la necesidad de forma consolidada en un proyecto para así ganar beneficios frente a otras empresas que compiten por la concesión de la obra.

Mediante la asociación público-Privada.

Que se tengan las mismas facultades que tiene el estado nación, a nivel regional.

Capacidad de definir niveles de endeudamiento.

Permitir la inversión de fondos de las compañías de AFP para que el ahorro de todos los chilenos pueda generar beneficios a las regiones con inversiones que están respaldadas por el Estado.

Pregunta 4 : ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?

Tener que administrar, capacidad de generar un patrimonio propio tangible para la región.

Mejorar la asociación de los gobiernos regionales de con otros organismos regionales que poseen la capacidad de levantar proyectos para iniciativas de inversión. Alianzas convenios de programación con los ministerios.

Entrevistado: MANUEL TOBAR LEIVA

Pregunta 1 : ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?

Hay un modelo establecido en la constitución que establecido en el Art. 3° que establece la descentralización administrativa.

La descentralización administrativa tiene varios elementos los faltantes son la independencia de las autoridades del poder central y en segundo lugar la autonomía financiera de los entes Sub-Nacionales.

Independencia del poder central a través de las elecciones directas de sus autoridades tanto de los concejeros regionales como el intendente ó de un Presidente del Gobierno regional.

Una descentralización fiscal desde el punto de los ingresos para tener una autonomía en el cometido de los dineros

Pregunta 2 : ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?

Existe un problema de capacidades para asumir estos problemas, habría que estudiar bien cuáles son las infraestructuras que se podrían concesionar en cada región por lo heterogéneas que son las necesidades de cada región.

Estar muy pendiente de las poblaciones y las necesidades que tengan las poblaciones respecto a la obra. Es necesaria la participación de la comunidad y definir cuáles son los mecanismos de se les incorpora y se mitigan sus molestias.

Pregunta 3 : ¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional?

¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?

Podría traer mayores niveles de autonomía para los gobiernos regionales, pero tendría que autorizarlo el nivel central, actualmente no se puede autorizar a menos que sea desde el nivel central.

En un convenio de concesión se pueden colocar exigencias de transferencias de tecnología y conocimiento lo que sería un logro interesante respecto a crear

capacidades e infraestructura en las regiones

¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?

Que se modifique la ley 19175 y que en esa normativa se describan los conceptos de concesión de forma más detallada definiendo el alcance de la ley.

Que se arme discusión sobre el tema a nivel regional que logre levantar una demanda de este sistema de concesiones y definir lo que serían las obras estratégicas.

Entrevistado

HERNÁN NARBONA VELIZ

:

Pregunta 1 : ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?

Los elementos fundamentales pasan por fortalecer la capacidad de gestión de los gobiernos regionales de tal forma que puedan recibir mayor asignación presupuestaria, pero que al mismo tiempo sean capaces de llevar a buen término el desarrollo de proyectos. Por la experiencia que he visto en las regiones hay serias falencias en la capacidad para levantar proyectos y monitorear proyectos de manera transversal por los organismos del Estado. En ese sentido, uno de los elementos claves para lograr esa capacidad de gestión es empoderar a ejecutivos que se ocupen de los proyectos públicos y que tengan la capacidad de atravesar el organigrama del Estado requiriendo a cada entidad una pronta resolución de los temas que son de su competencia.

Esto se está llevando a cabo en el proyecto de Ventanilla Única de Comercio Exterior que de alguna manera quiere simplificar la gestión de negocios internacionales, colocando en un solo “pantallazo” todos los vistos buenos e intervenciones previas que se requiere para realizar una operación. Si este criterio se traslada a las regiones es mucho más viable de forma de que los Seremis no sean buzones del nivel central sino que tengan capacidad decisora en sus distintos ámbitos para poder así en forma más expedita dar los vistos buenos para un proyecto de inversión. Sin este cambio en la calidad de gestión es utópico pensar que con la simple asignación de recursos se pueda lograr una descentralización eficaz.

Mejorar la capacidad de gestión de coordinada por el jefe del gobierno regional, el Intendente. Que elementos juegan en contra de esta idea. El hecho de que las Seremias son una distribución del poder a nivel de regiones y esto significa que de acuerdo a quien sea el intendente y el Ministro del área es a quien se va a elegir para el cargo de Seremi sin que tenga , la mayoría de las veces las competencias duras que requiere cada área del Estado.

Se debe tener criterios mucho más técnicos que políticos en la designación de los directivos de los gobiernos regionales.

Otro elemento de corte más político es que para poder gestar y levantar proyectos de inversión que sean pertinentes para una región es necesario una fluida comunicación con

los actores regionales, los interesados y que son fundamentalmente los sectores que buscan los emprendimientos, los empresarios que asumen riesgos y que esperan una contar con una estabilidad y facilitación para que las interacciones sean más expeditas. Creo que la participación institucional de las fuerzas vivas de la región es algo fundamental para que las decisiones de inversión se legitimen y tengan el respaldo de la ciudadanía y que no sean impuestas de manera inconsulta por simple lobby, que pueda hacer una gran una empresa, sin tomar en cuenta los intereses de la gente. Este es el elemento de democratización más profunda que se busca con la desconcentración del poder y la descentralización en las regiones y sus gobiernos regionales.

Pregunta 2 : ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?

Los proyectos deben ser pertinentes y en la priorización se disponga de mayor participación de la ciudadanía que recibe el impacto positivo o negativo de los proyectos. Cada localidad se ve reflejada en las comunas, las comunas son dirigidas por el Alcalde y el Consejo Comunal, allí se toman decisiones de inversión respecto a la ciudad, a los planos reguladores y lógicamente hay mucha inversión que necesita coordinación intercomunal donde abarca los territorios de distintas comunes en, por ejemplo: el trazado de una carretera, el establecer un embalse que sirva para el riego de varias comunas, el uso de los bordes costeros. Hay varios tipos de inversión que escapan de lo municipal y que tienen que ver con gestiones territoriales mayores.

El tema de infraestructura territorial necesita las coordinaciones intercomunales, coordinación a nivel de provincias con los gobernadores, y coordinaciones más transversales con los organismos centrales de cada ministerio (Ministerio de obras públicas, Ministerio de Bienes Nacionales, en términos de presentación de capital para las inversiones) y con la comunidad de base (juntas vecinales, asociaciones empresariales, centros de ciencia y tecnología, todos quienes tengan algo que decir respecto al desarrollo territorial de la región)

El estado tiene que evaluar cual es el efecto multiplicador de la inversión.

Cuando se plantea un proyecto en manera participativa se obtiene una aprobación de la comunidad en la medida que esta se sienta integrada en el proceso. También debe evaluarse las medidas de mitigación que ablandan a la comunidad y la hacen más permeable a los desarrollos.

Generar feedback más cercano a la comunidad.

Pregunta 3 : ¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional?
¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?

En la medida que un proyecto se plantea como una negociación abierta donde se establezca el problema a solucionar y el objetivo principal para luego recoger a través de concurso público y licitación las distintas propuestas para la solución del problema.

Es posible desarrollar una política de inversión donde el gobierno establece las reglas.

Se debe buscar establecer como condición la generación de valor agregado en el espacio local de la inversión. (contratos off- set) El Estado no deja los temas de decisión al libre mercado si no que las direcciona en el sentido del interés superior por el que el estado quiere velar.

El Estado estaría con una estrategia BOT estaría orientando la inversión ofreciendo por una parte el territorio y por otra los permisos que se requieren de forma expedita para la explotación de la infraestructura por un tiempo determinado con la condición de dejar como herencia del proyecto que este pase a manos del Estado, por ejemplo, municipal.

Este es el caso de algunos puertos de Europa donde la municipalidad es dueña de los puertos y la municipalidad usufructúa de la concesión de los puertos y actividades asociadas. Se concilian las necesidades de la ciudad con el puerto y el puerto es una empresa de la ciudad y en el consejo directivo existe derecho a voz y voto de la municipalidad que le otorga participación.

Las municipalidades tienen sus propias prioridades, que no siempre sintonizan con las del nivel central. Si se le da el poder a las regiones para pensarse a si mismas, delineando su posicionamiento dentro del contexto nacional, esto permitirá que las regiones puedan actuar con mayor energía en un desarrollo sostenido que vaya por sobre los periodos gubernamentales, de forma de pensar la región en términos de un decenio o más generando ejes transversales que estén por encima de la alternancia política, transformando el quehacer de las regiones en temas de Estado, temas trascendentes a la política contingente y que se sustentan en la legitimidad del

consenso y la participación ciudadana.

El contrato BOT permite a las regiones competir entre ellas para atraer inversión. Las regiones que sean más activas y creativas para atraer inversión avanzarán más.

Pregunta 4 : ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?

Primero que nada, fortalecer el dialogo constructivo del Estado con los agentes sociales y los agentes económicos, no uno u otro sino ambos.

Tiene que haber un cambio de liderazgo en el sector público para pasar de administrar a generar y ofrecer opciones de futuro.

Integrar a las fuerzas vivas de una sociedad. Eso en términos más profundos significa que ojalá los consejeros regionales sean elegidos.

Tiene que haber capacidad técnico política para ir generando y priorizando que tendrían posibilidades de ser atractivas para inversionistas e interesantes para inversionistas extranjeros.

Que se formen proyectos para aprovechar las competencias de extranjeros para generar transferencia de conocimiento y generando alianzas de mutuo beneficio.

Si se quiere hacer una obra podemos diseñarla o aliarnos con alguien que lo diseñe, o aliarnos con quien tiene los recursos, pero nunca soltando la paternidad de la idea. La idea del BOT es que “no se vende la progenitura por un plato de lentejas”, se llevan las riendas del negocio y se comparte. Es mejor ser dueño del 50% de algo que vale 100 que 100% de algo que no vale nada.

Se trata de mucho más riguroso en las negociaciones internacionales.

Se debe buscar evitar el abuso de los estilos mafiosos a través de coimas y sobornos, ello se evita actuando con transparencia con reglas del juego claras, equilibradas y estables en el tiempo para que nadie abuse de una relación en perjuicio de los demás.

En resumen la clave es participación, control ciudadano y transparencia.

Entrevistado: LEONARDO CAÑOLES

Pregunta 1 : ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?

Para que la descentralización sea efectiva tienen que producirse un traspaso de competencias que involucra tres aspectos: el traspaso de funciones, atribuciones y los recursos. Cuando se le entregan esos tres elementos un territorio se puede hablar de una efectiva descentralización.

A veces se entregan las funciones pero no los recursos, o los recursos pero las atribuciones se mantienen en el nivel central.

Una descentralización efectiva debe necesariamente estos 3 elementos más un control posterior del actuar regional.

Pregunta 2 : ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?

Los proyectos que son claves área el desarrollo regional tienen un costo que se escapan del uso de recursos disponibles mediante el FNDR. Estas obras son una gran oportunidad para la intervención de los privados.

En un sistema de concesiones sería necesario que el Estado se asocie con el privado para generar rentabilidad y que esta se comparta entre el estado y el privado. También sería bueno concesionar la administración de las obras en beneficio del Estado.

Pregunta 3 : ¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional?
¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?

Lo considero una herramienta potente porque presentan una alternativa a la realidad actual. Hoy cuando se tiene un proyecto grande hay que estar año a año pidiendo a los ministerios respectivos que lo financien como embalses, o el corredor Bioceánico.

Veo mucha potencialidad este sistema para que las regiones con sus propios recursos puedan hacer alianzas políticas con privados que deseen invertir. Podrían generarse proyectos de inversión privada para generar inversión. Si se logran establecer alianzas

público privadas se podría generar inversión sin necesidad de afectar el presupuesto del nivel central.

Existen muchos ámbitos de inversión en que se puede aprovechar la iniciativa privada como procesamientos de residuos sólidos, embalses, carreteras de pago etc.

Pregunta 4 : ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?

De partida que las administraciones tengan las atribuciones necesarias, si no crearlas.

Sería imprescindible que se tuvieran las capacidades legales para actuar y el personal técnico necesario para levantar las alternativas de proyectos, así como también para las negociaciones de sus condiciones.

Entrevistado:

PEDRO SARIEGO PASTÉN

Pregunta 1 : ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?

En primer lugar lo que tiene que haber es un traspaso de funciones en cuanto a tareas decididas íntegramente por Santiago especialmente en el tema de inversiones.

Hoy se maneja mediante el MIDEPLAN (Ex- ODEPLAN) con una metodología que viene de la década del 60. Que busca resguardar la inversión que hace el estado pero con una mirada de los años 80, eso tiene que renovarse, y en esa figura la integración de conceptos territoriales es sumamente vital. Si se pudiera tener el mismo aparato administrativo pero con mirada territoriales, eso ya sería sumamente revolucionario en Chile.

Que la decisión de invertir, especialmente en los ministerios de infraestructura, quede en las regiones.

Que el desarrollo de proyectos tenga una mirada más territorial, debemos terminar con los proyectos desarrollados íntegramente desde Santiago.

Traer experiencias exteriores para aplicarla a la región.

Se deben considerar los sistemas de mitigaciones locales, es decir como se trabaja con la comunidad para levantar sus necesidades respecto a las obras que se realizan.

La clave está en la metodología de inversión pública, que viene de la década de los 80 y que a la fecha no ha integrado una mirada territorial. Cambiar eso significa potenciar a las vialidades locales.

Pregunta 2 : ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?

Eso pasa por un organismo de concesiones, se puede hacer cualquier figura de inversiones pero mientras no se cambien las metodologías para que esas hablen con la región no será posible implementar nuevos sistemas de generación de infraestructura.

Será necesario cambiar el algoritmo de evaluación para asignar los recursos de inversión regional.

¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional?

Pregunta 3 : ¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?

Para que eso funcione la región debe tener instaladas competencias.

Mientras no exista una unidad con capacidad de tomar las decisiones.

Las decisiones del GORE deben ser soberanas para la dirección de presupuestos, hoy no lo es. Es la Dirección de Presupuestos la que decide si una decisión del GORE se desarrolla o no. Normalmente un proyecto decidido en Santiago se trata al GORE para que se ejecute.

Pregunta 4 : ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?

Descentralizar concesiones, nuevamente volvemos a la metodología, se debe hacer decisiones soberanas en las regiones.

Existe una concentración del poder en Santiago pero existe un soslayo a las propuestas que hacen las regiones. Existe una acumulación de buenos profesionales en el nivel central pero normalmente carecen de la visión propia de la región.

Lo ideal sería replicar estos núcleos de profesionales en las regiones y levantar las iniciativas locales.

Sería necesario desconcentrar físicamente los grupos de personal técnicos para levantar los proyectos de las regiones.

Que el GORE tenga una real capacidad de decisión respecto a los proyectos que realiza.

3.6. Matriz de Datos:

Pregunta:	1- ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?	2- ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?	3- ¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional? ¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?	4- ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?
Julio Palma Vergara	<ul style="list-style-type: none"> • Traspaso de capacidades resolutivas a los GORE • Compensación por explotación de recursos regionales. • Capacidad de auto pensar las regiones. • Generación de políticas no originadas desde el nivel central 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de opinión y de resolución de las regiones respecto a las políticas que se implementan. • Que se tomen en cuenta los criterios de Crecimiento y desarrollo • Que la región sea parte de la decisión y no esté sólo limitada a tener opinión • Que se levanten propuestas con una visión integral de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generando políticas de inversión que establezcan compromisos de inversión más allá del periodo de un gobierno, para que así se conviertan en políticas de Estado. • Los proyectos BOT tienen la capacidad de generar rentabilidad económica y social a la región adelantando grandes obras estratégicas para su desarrollo. • Estableciendo los incentivos correctos para la promoción de las iniciativas privadas. • Permitiendo que las AFP puedan invertir los ahorros de todos los chilenos en proyectos que generen rentabilidad a la población. • Permitiendo a las regiones definir sus niveles de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que las regiones tengan la capacidad de definir su nivel de endeudamiento. • Que se mejoraran las asociaciones y coordinación de los GORES con los demás organismos regionales. • Que se generen convenios de programación con los ministerios. • Tener la capacidad de generar patrimonio propio tangible para la región.
Manuel Tobar	<ul style="list-style-type: none"> • Elección directa de autoridades regionales (Consejeros e intendente) • Descentralización Fiscal • Autonomía financiera de entes subnacionales • Elección directa de autoridades, consejeros regionales e intendentes • Autonomía Fiscal en gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar a heterogeneidad de las necesidades de las regiones. • Estar atentos a las necesidades que genera la obra respecto a la comunidad. • Participación de la comunidad para incorporar y mitigar sus molestias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podría traer mayores niveles de autonomía para los GORES. • Produciendo transferencias de tecnologías y conocimiento desde el extranjero a la región. Para crear capacidades e infraestructura en las regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se modifique la ley 19175 de GORES para que describan los conceptos de concesión y su alcance. • Que se arme una discusión sobre el tema a nivel regional que logre levantar una demanda de este sistema de concesiones y definir lo que serían las obras estratégicas.

	e ingresos			
Pregunta:	1- ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?	2- ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?	3- ¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional? ¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?	4- ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?
Hernán Narbona Veliz	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer Capacidad de Gestión de GORES Capacidad de levantar proyectos y monitorearlos Coordinación de Ejecutivos Públicos. Capacidad Decisora Real de los Seremis Criterios más técnicos que políticos al escoger Directivos Nacionales de los Servicios públicos. Comunicación con los sectores que buscan generar emprendimiento. Interacciones expeditas entre privado y público. Participación de la ciudadanía. Democratización de GORES 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de la Ciudadanía que recibe el impacto de la inversión. Coordinación intercomunal. Coordinación a nivel provincial con los gobernadores. Coordinación con los organismos ministeriales. Coordinación con la comunidad base (juntas vecinales, asociaciones empresariales, centros de ciencia y tecnología, todos quienes tengan algo que decir sobre el desarrollo de la región.). Considerar en la evaluación el efecto multiplicador de la inversión. Evaluar medidas de mitigación a la comunidad Generar sistemas de feedback con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Mediante una negociación abierta es posible desarrollar una política de inversión donde el gobierno establece las reglas. Se debe buscar como condición la generación de valor agregado para el espacio local de la inversión. El modelo de concesiones BOT permite generar ingresos mediante la concesión de los servicios de la infraestructura como lo son el caso algunos puertos españoles donde la municipalidad tiene una voz y voto en la dirección del puerto como participante más en una empresa privada. El permitir que las regiones definan sus propios lineamientos de desarrollo Que las inversiones que se desarrollen generen ejes transversales a la política contingente sustentados en la legitimidad del consenso y participación ciudadana. El sistema BOT permite a las regiones competir entre ellas para atraer inversión privada. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el dialogo constructivo del Estado con los agentes Sociales y Económicos, o uno u otro, sino ambos. Se requiere un cambio de liderazgo en el sector público para pasar de administrar a generar y ofrecer opciones de futuro. Tiene que haber capacidad técnico política para ir generando y priorizando los proyectos que tendrían posibilidades de ser atractivas para los inversionistas. Que se generen proyectos para aprovechar las competencias y experiencias de extranjeros generando alianzas de mutuo beneficio Se debe mantener la paternidad de la idea. Se llevan las riendas del negocio, y se comparte. Se debe ser muy riguroso en las negociaciones. La clave es la Participación, Control Ciudadano y transparencia.

Pregunta:	1-. ¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?	2-. ¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?	3-. ¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional? ¿Cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?	4-. ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?
Leonardo Cañoles	<ul style="list-style-type: none"> • Traspaso de atribuciones, funciones y recursos. • Sistemas de control de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la rentabilidad que se genere al asociarse Estado y Privado se comparta entre ambos actores. • Que se evalúe la concesión de la administración de la obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá que las regiones puedan hacer alianzas con privados que deseen invertir. • Se podrán generar alianza público privadas sin necesidad de afectar el presupuesto del nivel central. • Existen muchos ámbitos de inversión en que pueden aprovechar la iniciativa privada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que las administraciones tengan las atribuciones necesarias, sino crearlas. • Sería imprescindible que se tuvieran las capacidades legales para actuar • El personal técnico necesario para levantar las alternativas de proyectos • Así también como para las negociaciones de las condiciones de la inversión.
Pedro Sariego Pastén	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización respecto a decisiones de inversión. • Renovar metodologías de inversión. • Que los SEREMIS cuenten con capacidad de tomar decisiones vinculantes. • Desarrollo de proyecto con mirada territorial. • Sistemas de Mitigación frente a las problemáticas que causa un proyecto. • Atraer experiencias de desarrollo del exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Será necesario cambiar el algoritmo e asignación de recursos de inversión regional. • Cambiar las metodologías del sistema inversión. • Desconcentrar las elites de capital humano del nivel central hacia las regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para que funcione la región debe tener instaladas las competencias necesarias. • Se necesita una unidad con capacidad de tomar decisiones técnicas. • Las decisiones del GORE deben ser soberanas para la Dirección de Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar Concesiones, se deben tomar decisiones soberanas en las regiones. • Se necesita que las propuestas de inversión tengan carácter regional y no que se desarrollen desde la alta jerarquía del nivel central. • Lo ideal sería replicar los núcleos profesionales en las regiones para levantar los proyectos de las regiones.

3.7. Análisis de la Entrevista

A continuación se presenta en análisis de la entrevista por pregunta donde se buscará aunar las respuestas expuestas en las entrevistas en propuestas consolidadas.

1. **¿Qué, considera Ud., son los elementos fundamentales a considerar a la hora de implementar una descentralización territorial?**

Los elementos principales que se presentaron son: el traspaso de capacidades resolutorias, decisorias y vinculantes para el GORE; la autogeneración de políticas públicas con orientación local; la democratización de los GORES mediante la elección popular de los consejeros regionales; y finalmente el control de la gestión mediante la aplicación de políticas de probidad y transparencia.

También existe una clara falta de capital humano, en los GORES, con la instrucción técnica necesaria para levantar proyectos de inversión recogiendo las necesidades locales y levantándolas como políticas públicas de desarrollo.

Otro elemento destacado es la coordinación entre los organismos regionales, GORES, Gobernaciones, Servicios Públicos, SEREMIS y Municipalidades. Lo anterior para el levantamiento conjunto de proyectos de desarrollo regional.

Todos los anteriores son elementos propios de la descentralización territorial, ello concuerda con el círculo virtuoso de la descentralización donde a medida que se profundiza también lo hace la democratización del sistema político administrativo.

2. **¿Qué condiciones debería tener un sistema de generación de infraestructura territorial mediante inversión con participación privada?**

Será necesario que la región tenga voz y voto respecto a la decisión sobre lo que se va o no a desarrollar en el territorio, acorde con esto se hace necesario contar con el capital humano técnico-administrativo calificado para realizar el levantamiento de las remandas locales y que sea capaz de participar en la negociación de las condiciones de contrato. A su vez requerirá la coordinación de los órganos regionales para generar los lineamientos de desarrollo futuro de las regiones.

Dada la heterogeneidad del territorio chileno se hace imposible aplicar soluciones estandarizadas de proyectos de inversión para generación de infraestructura. Se deben considerar, en este sentido, las condiciones propias de la región. Además es imprescindible que se integre a la comunidad tanto para la recepción de demanda de

desarrollo como para la mitigación de problemas resultantes del desarrollo de un proyecto de inversión.

3. ¿Cómo podría el sistema de concesiones Build, Operate and Transfer, ser una herramienta de descentralización regional? ¿cómo este sistema de concesiones podría colaborar tanto en los grados de descentralización como de autonomía regional a través de la inyección de recursos que el mismo proporciona?

El sistema de concesiones BOT podría ser una herramienta de descentralización regional primeramente porque permite realizar grandes inversiones sin necesidad de depender de los fondos otorgados a la región a través de la ley de Presupuesto de la Nación. Permitirá realizar inversiones en plazos superiores a los de los gobiernos por lo que se podrán generar políticas públicas de desarrollo de largo plazo.

El proceso de negociaciones abiertas permitirá establecer las condiciones más favorables para la región generando proyectos de inversión con una mirada regional y no desde el nivel central.

Principalmente el objetivo de este tipo de inversiones es adelantar la rentabilidad social de proyectos que de otra forma no habrían sido desarrollados o lo serían bajo una mirada centralizada.

4. ¿Qué condiciones serían imprescindibles en las administraciones regionales para la implementación de este sistema de Inversión Privada?

Para que un sistema de inversión privada sea factible de implementar será necesario que las administraciones regionales (GORE, Gobernaciones, Servicios Públicos, SEREMIS y Municipalidades) generen una instancia de cooperación para aunar lineamientos de desarrollo y capacidades de trabajo. Idealmente de busca replicar los núcleos de profesionales que tiene el nivel central a nivel regional. Este equipo interdisciplinario deberá tener los conocimientos y la capacidad para definir las condiciones de los contratos de inversión en rigurosas negociaciones con el privado.

Se requiere un cambio de liderazgo en el sector público para pasar de administrar a generar y ofrecer opciones de futuro.

Y finalmente fortalecer el diálogo constructivo del Estado con los agentes sociales y económicos, o uno u otro, sino ambos. Así se generarán procesos transparentes y con participación ciudadana que mantendrán la probidad.

4. PROPUESTAS TÉCNICAS

- 4.1.** Generar en las regiones mesas de trabajo del sector público para coordinar objetivos institucionales y competencias.

La idea es romper los compartimientos estancos de cada ministerio y lograr una mirada desde lo público que sintonice con las preocupaciones ciudadanas y con las políticas públicas. Esta mesa regional debiera ser coordinada por el GORE quien es el ente encargado de profundizar los niveles de descentralización regional y al mismo tiempo y según la ley orgánica 19.175 tiene la función de administración superior de las regiones.

- 4.2.** Aplicar métodos de planificación participativa que puedan generar proyectos para ser canalizados al GORE. Esta metodología significa fortalecer los canales de comunicación con la sociedad Civil, en todos sus estamentos.

- 4.3.** Generar un Staff técnico de perfil interministerial, coordinado por los Gobiernos Regionales, que se ocupe de dar seguimiento a los proyectos como gestores ejecutivos de cada iniciativa, empoderados para actuar transversalmente en los organismos públicos para hacer más expedita la definición de los proyectos. Del mismo modo, estos ejecutivos podrán establecer las bases técnicas y administrativas para las licitaciones y negociaciones con los inversionistas o contratistas que se convoque a cada proyecto.

- 4.4.** Si se lograra la implementación de los contratos BOT en las regiones, coordinadas por éstas, se debiera, a nuestro juicio, generar una suerte de instrumento para medir los niveles de descentralización que irían generando las obras financiadas a través de esta modalidad y que fueran en la dirección de los requerimientos que las regiones necesitan y que se encuentran establecidos en sus respectivas estrategias regionales de desarrollo. Lo anterior como un elemento más en un sistema de medición que vaya apuntando a establecer los indicadores que nos puedan informar del avance y de la profundización de la descentralización a nivel regional, en el contexto de un estado unitario como es el chileno.

5. CONCLUSIONES

En Chile el sistema unitario tiene como consecuencia de su estructura una severa centralización de los organismos públicos, dejando pocas atribuciones a las regiones respecto a su desarrollo. Dada la enorme heterogeneidad del territorio chileno se hace evidente que aplicar políticas estandarizadas, sin considerar las particularidades de cada región, generan un pobre desempeño del desarrollo regional.

La dependencia presupuestaria junto a la centralización en la decisión de las iniciativas de desarrollo, sin una mirada regional, tienen como consecuencia políticas públicas que en su nivel de ejecución no generan los resultados deseados, en el marco de una profundización de la descentralización administrativa. Se hace necesario entonces implementar nuevos sistemas de gestión para las regiones.

Chile tiene una baja tasa de riesgo internacional, el objetivo es atraer tanto los recursos financieros como las competencias y tecnologías que permitan saltos cualitativos en infraestructura, procesos productivos, energías limpias, y otros ámbitos de desarrollo regional e interregional.

El sistema de concesiones BOT se presenta como una alternativa viable a la hora de generar inversión en infraestructura territorial, ello siempre condicionado que en las regiones se generen las instancias de coordinación (como las mencionadas precedentemente) entre los organismos regionales y la sociedad civil para que de esta forma, en conjunto con un equipo técnico político interministerial, se puedan llevar a cabo primero, el levantamiento de las demandas del territorio, segundo la oferta de áreas de inversión deseables para luego atraer inversionistas privados.

En su “Descentralización en Chile: Una Trayectoria Posible” el Sr. Mario Weissbluth, y la Srta. Cesia Arredondo presentan iniciativas que ayudarían a generar el capital humano necesario para estas administraciones regionales y mesas de trabajo coordinado:

1. *“Generar **Becas De Fortalecimiento Regional**, tanto para retener personas calificadas como para facilitar la migración a regiones desde Santiago e incluso desde el extranjero y, dando un paso más allá, tanto de nacionales como extranjeros calificados. Lo hacen Nueva Zelanda y Australia. ¿Por qué no Chile?*
2. ***Extender El Sistema De Alta Dirección Pública A Cargos Regionales Y Municipales**, con el consecuente atractivo remuneracional. La Ley de Calidad y Equidad en la Educación ya abrió un orificio en este dique conceptual y político, ahora es cosa de agrandarlo.*
3. ***Traspasar Un 3% De Funcionarios De Los Entes Ministeriales Desconcentrados A La Planta De Los Gobiernos Regionales Y Locales**, acompañados del presupuesto asociado a sus remuneraciones, cuidando eso sí, que no se repitan las*

prácticas de la época en que se crearon los GORES. Los Intendentes y Alcaldes deben tener el “derecho a rechazo curricular”²³

Todo lo anterior en este caso tiene que ver con crear las condiciones adecuadas en las regiones de tal modo que estas sean capaces de coordinar, implementar y ejecutar instrumentos como el BOT.

Tercero, y más importante, las negociaciones necesarias para establecer las condiciones de los proyectos BOT.

Cabe destacar el hecho que a nivel internacional cuando el Estado adquiere obligaciones mediante contratos de concesión, conforme a los acuerdos establecidos con la OMC, este adquiere obligaciones como sujeto de derecho privado, lo que significa que ante un incumplimiento de contrato puede ser demandado en y pueden impugnársele bienes en como pago por deudas pendientes. (Es el caso de Argentina con la Fragata Libertad²⁴)

Dado el punto anterior se hace imprescindible que al utilizar los contratos BOT se ponga especial cuidado en la etapa de generación de contratos ya que es en esta donde se sentarán las reglas del juego para el Estado y el privado.

Los contratos de concesión BOT son una herramienta viable para la generación de infraestructura regional estratégica para el desarrollo de las regiones, la herramienta es flexible en su estructura, y el éxito de su aplicación dependerá únicamente de la capacidad de los entes Estatales de organizarse bajo un marco de Gestión cooperativa y bajo los principio de transparencia y probidad.

En consecuencia, después de haber realizado esta indagación creemos que la alternativa BOT, con toda su complejidad técnica y administrativa podría ser un buen instrumento para aumentar los grados de autonomía regional y con ello, mejorar sustantivamente los niveles de descentralización.

²³ Mario Waissbluth, Cesia Arredondo: “DESCENTRALIZACION EN CHILE: UNA TRAYECTORIA POSIBLE”, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Abril, 2011.

²⁴ <http://www.latercera.com/noticia/mundo/bbc-mundo/2012/11/1433-493203-9-bbc-navegara-la-fragata-libertad-hacia-la-justicia-internacional.shtml>

Bibliografía:

1. www.contraloria.cl
2. Metodología de la Investigación, HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO, , Editorial McGraw-Hill, 2003.
3. <http://www.concesiones.cl/acercadelacoordinacion/funcionamientodelsistema/Paginas/MarcoLegal.aspx>
4. Revista Probidad, Archivos de Prensa, Biblioteca del Congreso, Revista Probidad.
5. <http://noemagico.blogia.com/>: NOEMÁGICO es elaborado por ROCÍO ARENAS CARRILLO, Lic. en Letras Españolas por la Universidad de Guanajuato, en México.
6. “Cómo elaborar una entrevista”, Dra. F. Ruiz Garzón, extraído de <http://www.suagm.edu/>
(http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/Reserva_Profesores/linna_irizarry_educ_173/como_elaborar_entrevistas.pdf)
7. Rondinelli, D. (1981) Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in developing Countries, en “International Review of Administrative Science” N° 47.
8. “Pensando Chile desde sus Regiones”; Editor general Heinrich Von. 1° Edición.
9. “La Transformación Económica de Chile” (2001) Capítulo 6: “El Programa Chileno de Concesiones de Infraestructura: Evaluación, Experiencias y Perspectivas” Eduardo Engel, Ronald Ficsher, Alexander Galetovic.
http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/cat_768_inicio.html
10. Mario Weissbluth, Cesia Arredondo: “DESCENTRALIZACION EN CHILE: UNA TRAYECTORIA POSIBLE”, Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Abril, 2011
11. Emmanuelle Auriol y Pierre M. Picard, “A Theory of BOT Concession Contracts”, 7 Octubre 2011. Universidad de Toulouse, Francia.
12. Julio toro Cepeda: “EXPERIENCIA CHILENA EN CONCESIONES Y ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS”. Programa para el impulso de Asociaciones Público-Privadas en Estados Mexicanos