

Descentralización y capacidades subnacionales: la implementación de la política pública de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo en las regiones de Antofagasta y El Biobío en Chile

Decentralization and sub-national capacities: the implementation of the public policy of the regional agencies of productive development in the regions of Antofagasta and Biobío in Chile

BARRA, Mauricio A.¹

DÍAZ, Guillermo D.²

LÓPEZ, César R.³

Resumen

Este artículo sintetiza los resultados de un estudio de caso e intenta aportar evidencias de cuán relevantes resultarían ser las capacidades políticas y de coordinación multinivel de los gobiernos subnacionales, y de asociatividad de los actores regionales, como variables relevantes para profundizar la descentralización y mejorar sus desempeños para la implementación de políticas públicas que contribuyan a propiciar un desarrollo socio productivo endógeno y colaborativo en Chile.

Palabras clave: descentralización, capacidades, gobiernos subnacionales, desarrollo regional.

Abstract

This article synthesizes the results of a case study and attempts to provide evidence of how relevant the political and multilevel coordination capacities of subnational governments and the associativity of regional actors, would be as relevant variables for deepening decentralization and improving their performance in implementing public policies that contribute to fostering endogenous and collaborative social and productive development in Chile.

key words: decentralization, capacities, sub-national governments, regional development

1. Introducción

Este trabajo analiza las capacidades y desempeños de los gobiernos regionales en cuanto a sus capacidades: políticas, de planificación, de coordinación y presupuestarias, como también las capacidades de actores de la sociedad civil regional expresadas en: asociatividad, empoderamiento y confianzas. Con el estudio de esas

¹ Académico Asociado, Departamento de Gobierno y Empresa. Universidad de Los Lagos. Administrador Público, Magíster en Ciencias Sociales. mauricio.barra@ulagos.cl

² Académico Asociado, Centro de Estudios del Desarrollo Regional y Políticas Públicas (CEDER). Universidad de Los Lagos. Administrador Público, Doctor en Economía Regional. gdiaz@ulagos.cl

³ Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo. Universidad de Los Lagos. Administrador Público, Magíster © Ciencias Humanas. cesar.lopez@ulagos.cl

variables se intentó responder a la siguiente pregunta: ¿La capacidad política y de coordinación de los gobiernos subnacionales y, asimismo, la capacidad de asociatividad de los actores regionales son prioritarias para cautelar una adecuada implementación de políticas públicas que buscan profundizar la descentralización y mejorar los niveles de desarrollo socioproductivo de tipo colaborativo en las regiones de Chile?

1.1. Marco explicativo

Descentralización y capacidades subnacionales

Los procesos de descentralización han surgido por las desventajas que tienen los sistemas centralizados, por su limitada capacidad para procesar información y responder a necesidades complejas de diversos territorios subnacionales, su poca capacidad para integrar políticas públicas en un territorio, la inadecuada focalización de recursos a nivel regional y local, entre otras (Fernández, 2002; Gómez, 2007). La descentralización es por lo tanto una forma de gestión política y pública que tiende a optimizar el funcionamiento del estado a través de la delegación de autoridad, atribuciones, funciones y recursos a unidades subnacionales, con el fin de optimizar los recursos públicos y lograr un mayor empoderamiento de los actores territoriales en su propio desarrollo. Si bien existen diversas definiciones, la entenderemos como la delegación de recursos y poderes desde el nivel central a actores públicos y/o privados a nivel subnacional (regional y/o local). Estas instituciones pueden ser instituciones del estado, cooperativas, asociaciones, instancias público/privadas (Monje, 2007). Es decir, la descentralización tiene como objetivo central que los humanos decidan sobre sus propios asuntos; y también es la delegación de poder, recursos y capacidades administrativas a gobiernos subnacionales y sus actores territoriales (Palma & Rufián, 1993; Pressacco, 2009).

En diversos países, los procesos de descentralización han sido implementados para mejorar las capacidades de los gobiernos regionales y locales, para responder a las necesidades de la población y promover el desarrollo económico regional (Ballón, Rodríguez, & Zeballos, 2009; Rodríguez, Gariazzo, Goinheix, Parada, & Troncoso, 2014). Surgen como una forma de organización el impulso de acciones y prácticas de descentralización que significan ampliar el campo de derechos y libertades, incorporar a los sectores excluidos a instituciones representativas y un mayor control y participación de la ciudadanía en la actuación de la administración pública (Boisier, 2004; Escobar-Lemmon & Ross, 2014).

Lo anterior justifica el fortalecimiento de los gobiernos locales y regionales, el refuerzo de las relaciones entre la sociedad y el gobierno, y la capacidad social para enfrentar procesos de descentralización. No hay que olvidar que el concepto de descentralización está íntimamente ligado con la capacidad de autoorganización territorial, como también, con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática de la sociedad civil y en los movimientos sociales (Delamaza, Cunill, & Joignant, 2012).

Capacidades subnacionales para profundizar procesos de descentralización regional

Capacidad Política para la Gobernanza Regional y de Coordinación multinivel.

La capacidad política resultaría de mayor relevancia ya que impactaría sobre la gobernanza democrática (Hernández J. , 2011). En esta línea, la construcción de un sentido de identidad con un territorio por parte de sus integrantes mejoraría la participación ciudadana y el desarrollo del espíritu cívico. En América Latina los avances en esta materia han transitado en la elección de autoridades locales, sin embargo, siendo un comienzo, no bastaría con este hito ya que un aspecto central sería contribuir a que los habitantes de un territorio se transformen en ciudadanos interesados en que surjan liderazgos políticos locales, capaces de conducir procesos de innovación en la emergencia de políticas públicas locales, bajo un modelo de desarrollo asociativo. Para tal efecto, los estados nacionales de tipo unitario debieran propender a que los gobiernos subnacionales promuevan espacios de participación y definición política (Montecinos, 2008); la generación de espacios para la negociación de actores y la utilización de mecanismos de distribución del poder (Delamaza, Cunill, & Joignant, 2012).

Por otra parte, una capacidad relevante para mejorar los desempeños de los gobiernos subnacionales sería la coordinación multinivel, la que se traduciría en la capacidad de intercambiar adecuadamente información de manera horizontal y vertical con otras reparticiones públicas. El desarrollo de esta capacidad tendría la potencialidad de generar aprendizajes mixtos entre organismos públicos, ya que llevaría a procesos de fortalecimiento institucionales a través de la incorporación de buenas prácticas (Shah, 1999; Cabrero, 2004; OECD, 2017; Jorquera, 2011).

Para el caso chileno, el desarrollo de esta capacidad es un aspecto por fortalecer ya que en la actualidad existe una gestión aislada y fragmentada entre los niveles de gobierno. A su vez, los municipios no contarían con espacios formales y significativos en el proceso de desarrollo regional con un enfoque de coordinación intersectorial (Valenzuela, 2007). En tanto, la OCDE (OCDE, 2009) señala la falta de coordinación de los gobiernos regionales con otros niveles subnacionales para mejorar sus desempeños. Una descentralización eficaz y una mejor gobernanza multinivel propenderían a contar con un enfoque coherente y estratégico del desarrollo regional, lo anterior materializado con una estrategia de desarrollo territorial que despliegue una descentralización política, fiscal y administrativa que potencie una gobernanza multinivel eficaz. (Radics & Huáscar, 2018; Gomá, 2010)

Capacidad presupuestaria y financiera

En los países latinoamericanos los gobiernos subnacionales tratan de avanzar hacia la descentralización política, descuidando los marcos normativos necesarios para la gestión de sus recursos sin considerar los recursos financieros para implementar políticas consistentes y fortalecer sus capacidades administrativas y de gestión (Cabrero, 2004; Hernández, 2011; Falleti, 2005).

Un aspecto que históricamente se ha visto como un nodo crítico es la dependencia financiera de los gobiernos subnacionales por parte de los gobiernos centrales. Además, dicha dependencia se traduce en que los esfuerzos y énfasis de los gobiernos subnacionales se centren en las metas establecidas por los ministerios involucrados en la asignación de recursos. Por lo tanto, un gobierno subnacional sin capacidad de disponer de recursos para financiar sus políticas y proyectos locales difícilmente podrá aprovechar las oportunidades que podría ofrecer la descentralización (Ciaralli, 2018). Otros de los diagnósticos formulados hacen alusión a la alta dependencia financiera de los gobiernos subnacionales con respecto a sus gobiernos centrales para financiar su gasto público, lo que reduciría su capacidad de rendición de cuentas y el de hacer más eficiente la gestión de sus recursos, por tal motivo, resultaría necesario fortalecer sus capacidades financieras para gestionar sus gastos, para así incrementar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios para el desarrollo económico territorial. (Radics & Huáscar, 2018)

Capacidades de la Sociedad Civil para profundizar procesos de Descentralización Regional

Asociatividad y empoderamiento

La condición de base para generar capacidades que mejoren los niveles de gobernanza local es la voluntad política y el compromiso de las autoridades y líderes políticos y sociales tanto del nivel subnacional como del nivel central. Otra condición de base sería la necesidad de promocionar aprendizajes colectivos, pues los procesos de conformación de liderazgos regionales/locales y de participación para la gobernanza territorial pasan necesariamente por procesos de aprendizaje por parte de los actores sociales y políticos involucrados (Ballón, Rodríguez, & Zeballos, 2009). Los procesos en que los territorios avanzan hacia mejores niveles de gobernanza dan lugar a espacios de aprendizaje por parte de los actores locales, que serían más bien de carácter individual y que se basarían en la experiencia, por tanto, tienen un componente de aprendizaje de naturaleza informal y tácito, que reside solo en los individuos y no en las instituciones lo que hace que la transferencia y comunicación de estos aprendizajes sea complejo (Nonaka & Takeuchi, 1995). Así, para consolidar el avance

hacia la gobernanza territorial se deberían institucionalizar estructuras y metodologías para que estos aprendizajes sean apropiados e internalizados por las instituciones subnacionales (Ballón, Rodríguez, & Zeballos, 2009). Algunos elementos para que la institucionalización de estos espacios funcione, radicarían en que estos aprendizajes tengan un fuerte componente práctico más que académico, esto es, crear espacios de reflexión basados en la experiencia vivida en el territorio (Huberman & Miles, 1984).

Capital social y desarrollo de confianzas

El capital social es un dispositivo importante para el adecuado funcionamiento de una sociedad. Las redes y relaciones de tejido social tienen un valor fundamental, ya que afectan la productividad de los individuos y los grupos en el sentido de que el compromiso cívico es un aspecto central para el adecuado funcionamiento de la democracia. Por lo tanto, el capital social apunta a los niveles de confianza existentes, las normas y redes que incrementan la eficiencia de la sociedad mediante acciones coordinadas (Putnam, 1994). Así, la confianza es gravitante ya que no sólo es una característica supeditada a las relaciones emocionales de las personas o un concepto ingenuo; por el contrario, los niveles de confianza entre actores (públicos, privados, de la sociedad civil) marcan una diferencia en el grado de sustentabilidad de las relaciones sociales (Gordon, 2005). Confianza implicaría, en la lógica de la acción racional, que un actor puede pronosticar el comportamiento tanto de otro actor, así como de una agencia, lo que contribuye positivamente a incentivar intercambios y cooperación social para la concreción de objetivos de determinadas colectividades; de ahí que el compromiso cívico y la confianza serían determinantes para el éxito de la democracia moderna (Putnam, 2002). En el mismo sentido, el capital social sería determinante para el desempeño económico de varios países desarrollados (Knack & Keefer, 1997; Fernández de Guevara, Pérez, & Serrano, 2015)

2. Metodología

2.1. El caso: la política pública de las agencias regionales de desarrollo productivo en Chile

Esta política pública (ARDP) tenía el propósito de contribuir a que las regiones fueran más dinámicas y competitivas, sobre la base de un modelo de asociación público y privado, además de fortalecer sus capacidades regionales para generar y llevar a cabo programas de mejoramiento de la producción de los sistemas productivos regionales y también contribuir en mejorar la inclusión de territorios más postergados sobre la base de líneas programáticas y estrategias para generar polos de *clusterización*. En tal sentido, las ARDP resultaron ser estructuras de intermediación que atienden a dos nodos críticos: a) mejorar el desarrollo productivo de las regiones y b) contribuir desde las bases para mejorar el proceso de descentralización (OCDE, 2009).

En términos generales, la implementación de la política ARDP tuvo cinco grandes hitos: instalación de las agencias en todas las regiones del país; instalación de un Consejo Estratégico público-privado; construcción de las agendas y de los Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC); ejecución de los PMC; seguimiento y evaluación de las ARDP. En el caso de los PMC, estos tenían la finalidad de ser los instrumentos que desplegaran las agendas identificadas por los actores del Consejo Estratégico de cada región (actores públicos y privados). Su rol sería articular los recursos provenientes de los distintos organismos públicos de nivel nacional y regional para financiar proyectos y programas asociados a la materialización de las agendas de las ARDP que iban en sentido de generar capacidades territoriales para el desarrollo productivo en un modelo de asociatividad público-privado.

2.2. Instrumentos y métodos utilizados

La metodología utilizada fue de tipo cualitativa, con el objeto de la comprensión de los fenómenos sociales desde las particularidades del propio contexto de estudio, considerando los factores políticos, sociales y culturales que inciden en él (Quivy & Campenhoudt, 2005). De esta forma, la metodología cualitativa propiciará el estudio y

comprensión, respecto de los desempeños obtenidos por dos regiones en la implementación de la política pública de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP) en Chile durante los años 2006 al 2010, desde la perspectiva de los distintos actores involucrados,

El contexto considera un análisis comparado respecto de los resultados obtenidos en la región de Antofagasta (que concentra el segundo PIB más grande del país), donde la política pública no prosperó, mientras que la Región del BíoBío, también con un PIB regional relevante, pero con una trayectoria reconocida en materia de descentralización, sí logró continuar con la segunda etapa de consolidación de la política y sigue funcionando hasta la actualidad. Por tanto, ambos casos resultan interesantes de analizar porque ambas regiones comparten potencialidades significativas para el desarrollo económico.

El trabajo de campo fue realizado entre julio del 2013 y febrero del 2014. Los participantes del estudio seleccionados mediante la técnica de muestreo intencionado no probabilístico, el que permite una mayor flexibilidad en la implementación del estudio, bajo criterios de accesibilidad a los participantes. Los criterios de selección fueron: haber sido miembros activos de los Consejos Esatratégicos de las Agencias (ARDP) seleccionadas, que consideraron un total de 18 actores pertenecientes al sector público y privado de la región del BíoBío y 16 actores en la región de Antofagasta. Estos consejos eran la instancia de gobernanza y de espacio deliberativo, estaban constituidos por autoridades políticas regionales, presidentes gremiales del sector privado y representantes de instituciones de educación superior. La muestra en tanto, consideró a 16 sujetos de un total de 34, se seleccionó de forma intencionada a partir de los actores más relevantes que participaron en el desarrollo de la implementación de la política pública estudiada.

Para recolectar la información relevante se aplicaron entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas consideraron un guión con preguntas orientadas a evaluar las variables del estudio y se centraron en dilucidar el comportamiento de las capacidades subnacionales y la influencia que eventualmente tuvieron en el desempeño y desarrollo de la política pública. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el Análisis de Contenido y se construyeron categorías para analizar y codificar el discurso de los actores entrevistados (Piñuel, 2002), en el sentido de evaluar la presencia o ausencia de las variables estudiadas y/o la valoración de ciertas capacidades en los gobiernos subnacionales estudiados y de los actores socioproductivos entrevistados para analizar el contenido manifiesto, el contexto en el que surge y para descubrir y evidenciar los contenidos latentes (Guix, 2008). Para la aplicación de las entrevistas se aplicó un consentimiento informado para resguardar el adecuado uso de la información y se grabaron dichas entrevistas. Por último, se transcribieron las entrevistas y se procedió a su análisis utilizando la técnica de “análisis de contenido manifiesto” con el apoyo del programa “Atlas TI”.

Tabla 1
Operacionalización de las variables del estudio

Capacidades	Variables	Indicadores Cualitativos
Capacidad de los gobiernos subnacionales en procesos de descentralización	¿Las capacidades del Gobierno Regional fueron suficientes/insuficientes para el Desarrollo de la Agencia Regional Desarrollo Productivo (ARDP)?	Nivel de capacidad evaluada por el actor: Suficiente/Insuficiente.
	¿Dentro de la implementación de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo se concretaron por parte de los Gobiernos Regionales el fomento y funcionamiento de espacios asociativos para la toma de decisiones?	Existencia de espacios efectivos para decidir propiciados desde el Gobierno regional.
	La cooperación y colaboración entre niveles de gobierno local, regional y central, ¿facilitó el cumplimiento y objetivos de la ARDP?	Nivel de coordinación observado durante la ejecución de la política.
	¿Cómo fueron informados los avances de la ARDP a la comunidad?	Mecanismos utilizados para la difusión de los resultados de la política en el territorio.
	¿Cómo calificaría las capacidades (experiencia, calificación, conocimiento) de esos actores / dirigentes cuando se originó la ARDP?	Nivel de satisfacción con las capacidades del RRHH del gobierno subnacional.
	¿Hubo una oportuna disposición de los presupuestos relacionados con el desarrollo de la ARDP?	Disposición oportuna de recursos financieros/Problemas financieros detectados.
Capacidad de los actores de la sociedad civil regional en procesos de descentralización	¿De qué forma se evidenció la asociatividad entre las organizaciones privadas/sociales empresariales/sociales, y éstas con las instituciones del estado (Ministerios sectoriales, Gobierno Regional, Corporación de Fomento a la Producción -CORFO) en el marco del desarrollo de la ARDP?	Nivel de asociatividad observada por los actores. Características presentadas de la asociatividad observada/ Acciones identificadas como evidencia de colaboración y asociatividad entre los actores regionales.
	¿Se empoderaron las organizaciones empresariales/sociales en el desarrollo de la ARDP? ¿Qué situaciones concretas recuerda sobre este empoderamiento? ¿Fue positivo o negativo para el programa?	Acciones identificadas de empoderamiento/ Nivel de empoderamiento percibido por los actores entrevistados.
	Nivel de confianzas desarrolladas al finalizar la implementación de las Agencias.	Nivel observado por el entrevistado: Baja-Media- Alta.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la investigación

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, divididos en: capacidad de los gobiernos regionales y de los actores de la sociedad civil regional, como variables relevantes para contribuir a implementar procesos de descentralización en territorios subnacionales.

3.1. Capacidades de los Gobiernos Regionales (GORE)

Capacidad política y de coordinación multinivel

En las capacidades políticas los resultados de la región de Antofagasta se explican por la falta de apoyo del Intendente que asumió luego del cambio de Gobierno el año 2010. Para los actores privados el Gobierno Regional decidió poner término a la ARDP sin previo aviso, lo que afectó las confianzas que hasta ese momento habían sido desarrolladas. Mientras tanto, en el caso de la región del BioBío, ambos sectores, públicos y privados e

independiente de la simpatía política (izquierda o derecha) le otorgaban un nivel alto de legitimidad a la gestión del Intendente de la época, por la credibilidad que concitaba la figura del Intendente del Biobío, quien poseía una capacidad política y de articulación de intereses y su capacidad para aglutinar a los actores involucrados por trabajar a favor de un propósito en común, y ello independiente del sector político al que adscribiesen los distintos representantes involucrados. Dicha situación fue la opuesta a la observada por lo actores de Antofagasta: *“Aquí en Antofagasta fue el sector público el que decidió no continuar trabajando, había una coordinación, precaria, débil, pero eso se detuvo. Lo que pasa es que llega una autoridad nueva y vela por su gestión, por sus convicciones políticas y se centra en eso”* (Representante del sector privado, Región de Antofagasta).

En relación con la capacidad de coordinación, existió una crítica importante hacia el esquema burocratizado y rígido del accionar del sector público. Principalmente, la falta de dinamismo y velocidad para operar en los temas de desarrollo. Por lo tanto, se observó que, en relación con la capacidad de coordinación del GORE para contribuir a los objetivos de la ARDP, esta fue calificada de forma distinta en ambas regiones. En el caso de la ARDP de Antofagasta, los entrevistados afirman que esa coordinación fue débil y solamente se traducía en una convocatoria que tenía una connotación más bien de formalidad (asistencia a reuniones). Como contrapartida, en la ARDP del Biobío los actores señalaron que dicha capacidad contribuyó fuertemente a los propósitos de la agencia. *“Me da la sensación de que no tienen la capacitación como para efectivamente interactuar como verdaderos gestores públicos –privados. Creo que las capacidades de las personas que están ahí son potentes, pero creo que hay que cambiar el modelo de gestión y el estilo de coordinar una agencia bajo la lógica de la administración pública”* (Representante del sector privado, Región del Biobío).... *“las agencias nunca tuvieron la capacidad para relacionarse a nivel local en Antofagasta, si esa capacidad hubiese estado instalada, se hubiesen hecho avances significativos en el desarrollo productivo a nivel de municipios, hubiésemos tenido respaldo político de los alcaldes, pero eso no se dio...”* (Representante del sector público, Región de Antofagasta).

Capacidad de generar espacios asociativos

La capacidad del GORE para generar espacios asociativos buscaría evaluar si, a partir de la capacidad de convocatoria, coordinación y articulación con los actores públicos y privados, se ofrecían espacios para la asociatividad que incluyera algún mecanismo para establecer procesos decisionales al interior de esos espacios. Nuevamente, se observan diferencias importantes entre ambos gobiernos subnacionales. El GORE del Biobío propició de manera significativa espacios asociativos, contrariamente a lo evidenciado en Antofagasta. Es importante señalar que como parte de los objetivos de la política pública ARDP estaba mejorar la productividad regional incorporando la innovación. En ese sentido, ambos Gobiernos Regionales optaron, como estrategia para fortalecer la labor de la Agencia, involucrar a los miembros del Consejo Estratégico de dicho órgano en la evaluación de los Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC). No obstante, solamente en el GORE del Biobío este mecanismo fue percibido como una intención clara para empoderar a la Agencia y entregarles un espacio asociativo para la toma de decisiones.... *“la agencia debía ser un puente entre los diferentes actores del mundo productivo, y al ser tomada para realizar labores muy instruccionales, entró en una vorágine. Faltó apoyo político para este interesante intermediador...”* (Representante del sector público, Región de Antofagasta).

Capacidad para informar a la sociedad regional

Esta capacidad fue evaluada débilmente por los actores de ambas regiones. Señalan de manera transversal que los mecanismos utilizados para dejar registro de lo acordado consideraban actas que estaban orientadas a un nivel interno, también se identificaron cuentas públicas y memorias. Sin embargo, varios de los entrevistados coinciden en que no fue una preocupación sustantiva tanto del GORE, como de la ARDP, el de mantener informada a la ciudadanía: *“Yo creo que es una falencia no divulgar adecuadamente lo que la agencia podía hacer, porque como estábamos armando esta figura, entonces era difícil transmitir un mensaje muy concreto de*

lo que ella estaba haciendo. De pronto, uno no trasmite mensajes completos debido a que prefiere no transmitirlos porque la gente los puede entender mal” (Representante del sector privado, Región del Biobío).

Capacidad del recurso humano

Los actores entrevistados evaluaron las competencias de los miembros de la agencia que participaron como parte del Consejo Estratégico, esto es, Intendente, consejeros regionales y secretarios regionales ministeriales. También incluía los apoyos por parte de profesionales sectorialistas y expertos en proyectos. Se destaca la diferencia obtenida por el GORE de Antofagasta, ya que los miembros de ese órgano tendrían competencias buenas y sobresalientes a nivel individual, sin embargo, cuando se evalúa su capacidad en conjunto, son calificadas de manera más baja, lo cual restaba fuerza al impulso de tratar de poner en marcha esta nueva iniciativa: *“...como en toda organización la gente que estaba ahí era muy pertinente, sabía a qué iba, y generaban aportes muy interesantes al proceso, la gente era de primera línea...”* (Representante del sector público, Región de Antofagasta).

Capacidades presupuestarias

Se observa de manera general que los actores opinaron que no hubo problemas de ese tipo ya que el financiamiento estaba asegurado. Cabe destacar que el financiamiento de las agencias no era exclusivo de los aportes entregados por el GORE respectivo. Una parte importante provenía por medio de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y de otros fondos públicos de distintos servicios que debían ser postulados y trabajados en conjunto por los miembros de Consejo Estratégico de la Agencia. De acuerdo con los datos recogidos, el financiamiento traspasado de manera directa por los Gobiernos Regionales a las Agencias no superaba el 30% de su presupuesto total. No obstante, parte importante de los entrevistados en la Región del Biobío señalaron que existieron problemas en el traspaso de esos recursos. Ello se traducía en la demora en los tiempos de respuesta ante solicitudes de fondos. Otro punto para complementar la revisión de esta capacidad es lo mencionado por algunos entrevistados en la Región del Biobío, en atención a que posterior al terremoto que sufrió el país en el año 2010, hubo una reorientación importante de recursos hacia la reconstrucción de las regiones afectadas. *“Había una disposición de recursos, no lo podemos negar, yo creo que fue más lento nuestro proceso. Después, con el transcurso del tiempo, se fueron creando ciertos mecanismos; por ejemplo, para aprobar los estudios que teníamos para atender, teníamos que hacer una planificación. Y después se puso un poco más difícil, al final, los recursos terminaron atendiendo cosas más procedimentales que para el objetivo principal”* (Representante del sector público, Región del Biobío).

3.2. Capacidades de la sociedad civil regional (actores)

Niveles de asociatividad

Existió una notable diferencia entre los niveles de asociatividad en el marco de la implementación de la ARDP. En el caso de la región del Biobío, esta fue calificada por la mayoría de los entrevistados como “alta” superando los niveles de asociatividad mostrados en la región de Antofagasta. Un aspecto importante por destacar es que, según los actores entrevistados en Biobío, la asociatividad sería un atributo importante presente en la región de manera anterior a la instalación de la agencia. En efecto, la experiencia de “INNOVA BIOBIO” se constituyó como un importante antecedente para la asociatividad en dicha región⁴. *“Ninguna organización privada se dirigió o pidió hora a la agencia para ir a presentar líneas de trabajo y desarrollo, eso nunca existió, podría decirlo al revés,*

⁴ Dicha experiencia surgió durante el año 2003 a través de un Convenio de Programación, iniciativa que busca mejorar el desarrollo productivo mediante la concertación público/privado y de prácticas productivas que a través de la ciencia y tecnología deriven en procesos de innovación. Es importante mencionar que esta iniciativa, aún vigente, fue el primer antecedente del programa “INNOVA CHILE” que fue implementado a nivel nacional.

o sea yo presidente de CORMA⁵ nunca le he pedido a la agencia una hora para ir comentar los temas que hay que tratar con obras públicas, con este ministerio u otro” (Representante del sector privado, Región del Biobío).

En el caso de la región de Antofagasta, se apreció una situación distinta, así un representante privado afirmaba: “No, no hubo asociatividad, yo diría que tuvo la intención de la mirada de conjunto, por nuestra parte, y cada uno tenía su lógica; creo que era ya una tarea grande, como para asumir un desafío que es levantar la región, era un traje muy grande para la ARDP” (Representante del sector privado, Región de Antofagasta).

Para esta región y según los entrevistados, dicha situación tenía mucho que ver con la imposibilidad de romper con los intereses particulares de cada gremio y la motivación de participar estaba más orientada a captar recursos para financiar sus propias iniciativas a través de la ARDP, por lo que se pudo apreciar un bajo nivel de asociatividad.

Empoderamiento de los actores regionales

El empoderamiento, siendo una característica necesaria para conformar capital social y masa crítica regional, fue identificado de manera importante en ambas regiones. En efecto, se reconoció que varios actores participaban con entusiasmo y fuerza para sacar adelante sus proyectos, no obstante, la percepción en Antofagasta era que el nivel de empoderamiento tenía que ver con los intereses de un sector por obtener apoyos y financiamientos particulares por parte de la ARDP. Lo anterior fue reflejado en las opiniones de los representantes del sector privado: “Creo que los empresarios del sector de la pequeña minería fueron los más activos. Obviamente, porque querían tener acceso al reparto de recursos” (Representante del sector privado, Región de Antofagasta). Dicha apreciación es coincidente con la detectada en los niveles de asociatividad, por lo que se confirma que esta característica es reflejo de intereses particulares, lo que dificultaría llegar a acuerdos que conciten la proyección de un interés general o un bien mayor.

Una opinión que complementa sobre las motivaciones para la participación se observó igualmente en la región del Biobío por parte de representantes del sector privado. “Los representantes del CORE trataban ahí de internar los temas que afectaban a sus territorios específicos. En el caso de los gremios eran bastante claros, bastantes coincidentes, el sector agroindustrial, o agroalimentario fue bastante claro en presentar sus temas y sus problemas y saber dónde había que apoyar” (Representante del sector privado, Región del Biobío).

Todas las opiniones presentadas por los diferentes actores tenían la característica de estar ligadas a los intereses que ellos representaban, no obstante, es ahí donde la emergencia de ciertos liderazgos permitiría aunar tales intereses y darles un sentido estratégico. Tal fue lo acontecido en la Región del Biobío con la figura de su Intendente Regional.

Desarrollo de confianzas

Nuevamente, los resultados muestran diferencias importantes entre regiones. En Biobío muchos de los actores entrevistados consideraron que los niveles de confianza fueron altos, mientras que en Antofagasta se dio la situación inversa. “Yo diría que el nivel fue bajo, porque eso tiene que ver con la competitividad de los sectores. O sea, no es responsabilidad de la ARDP, las PYMES no confían entre ellas” (Representante del sector privado, Región de Antofagasta). Por lo tanto, se aprecia cierta desconfianza y desinterés por parte de los actores, lo que estaría mediado por el bajo nivel de confianzas demostrado. Una situación completamente distinta a lo sucedido en Antofagasta fue detectada en el Biobío por parte de un representante del sector privado: “Creo que existió un nivel de confianza bastante alto, es decir, de que lo que hablábamos era para el engrandecimiento de la región,

⁵ CORMA: Corporación Chilena de la Madera, instancia gremial fundada en 1954 cuyo objetivo es la promoción del desarrollo forestal.

pero todos orientados en conjunto pese a ser de distinto sector político o económico, además de la lucha que hacemos por la descentralización de los estamentos públicos y privados.” (Representante del sector privado, Región del Biobío)

Otra opinión plenamente coincidente de la misma región y sector, y que pone de relieve la figura del Intendente, se manifiesta en la siguiente opinión: *“Yo te diría que no se dio al inicio, pero reunión tras reunión, con una persona como el Intendente que iba a todas las reuniones se logró eso de poder trabajar, de aunar esfuerzos, voluntades, conocimientos para que las cosas resultaran, cuando existe la voluntad de todos de buscar el bien común, lo mejor para todos independiente de los colores que uno tenga”* (Representante del sector privado, Región de Bío Bío).

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en función de las variables estudiadas:

Tabla 2
Síntesis resultados obtenidos

	Variables	R. Antofagasta	R. Biobío
Capacidad social de los actores de la sociedad civil regional en procesos de descentralización	Nivel de asociatividad.	Bajo	Alto
	Existió empoderamiento.	Si	Si
	Incidencia del empoderamiento.	Neutro	Positivo
	Nivel de confianzas.	Bajas	Altas
Capacidad de los gobiernos regionales en procesos de descentralización	Capacidades deficitarias.	Políticas y de coordinación	Informar a la sociedad civil
	Cómo contribuyó la coordinación del Gobierno regional.	Débilmente	Fuertemente
	Contribuyó el Gobierno regional para generar espacios asociativos.	No se propiciaron	Si se propiciaron
	Capacidad para informar a la sociedad civil regional.	Débil	Débil
	Capacidades del RRHH (políticos, directivos, profesionales) del Gobierno Regional .	Buenas	Buenas
	Capacidades Presupuestarias.	No hubo problemas mayores	Problemas en la demora de la llegada de los recursos

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la investigación

4. Conclusiones

La centralización en Chile es, al parecer, un aspecto que dificulta el avance de la democracia en las sociedades regionales. Así, este concepto sería exógeno a las propias regiones y plantearía una tensión entre el Estado Nacional y los gobiernos subnacionales. Sobre esa base este trabajo investigó dos variables que se consideran importantes para contribuir al desarrollo de los territorios regionales en contextos de descentralización política: las capacidades de los gobiernos subnacionales y las capacidades sociales de los actores de la sociedad civil regional.

Luego de analizada la implementación de la política pública que instalaba a las ARDP con el propósito de avanzar en la descentralización política-económica, se extrae como primera conclusión que las capacidades de los gobiernos subnacionales estudiados no son suficientes para sostener procesos de desarrollo de tipo endógeno. Debilidades en las capacidades políticas de los Gobiernos Regionales emergen como obstáculos importantes para

impulsar el avance hacia proyectos políticos regionales autorreferidos. La ausencia de líderes políticos regionales se plantea como un factor importante en este sentido.

Al comparar los resultados de las regiones estudiadas emerge que el liderazgo político del intendente de turno marcó una diferencia importante en los resultados de las dos agencias. En la Región del Biobío, la presencia y compromiso de la primera autoridad regional propició un clima de confianza que en la Región de Antofagasta no se logró alcanzar. Por otro lado, la dependencia política bajo la figura de un Intendente Regional designado por el nivel político central marca disparidades en cuanto a compromiso y fuerza que imprime el ejecutivo regional con las políticas que debe impulsar e implementar. Como se apreció en los resultados obtenidos, el cambio de gobierno del año 2010 derivó que en la región de Antofagasta la política pública se descontinuara, lo que según los actores consultados marcó un deterioro en las confianzas y perjudicó la disposición futura de participar en una iniciativa de estas características. En el caso del Biobío, se dio una situación distinta, la que se considera producto de las capacidades ya construidas por los actores sociales. La ARDP en esa Región ha sido en una de las pocas a nivel nacional que siguió avanzando a la siguiente etapa de la política que era la conformación de la Corporación de Desarrollo Regional.

Una capacidad calificada como positiva para ambas regiones estudiadas tiene que ver con la del recurso humano (político y directivo) de los Gobiernos Regionales. Esta capacidad fue calificada como adecuada a nivel individual. No obstante, teniendo competencias y capacidades adecuadas no logran generar sinergia en términos de fortalecerse mutuamente y transformarse en una fuerza que permita, sobre la base de la articulación y coordinación, impulsar iniciativas regionales. Al respecto, existen estudios que dan cuenta de la relevancia de poder contar con mecanismos que generen coordinación entre actores públicos y privados, para lo cual se requiere de, entre otras cosas, especificar funciones que desempeñan los actores sobre la base de las finalidades, lo anterior apoyado por mecanismos de planificación (Elgueta & Espinoza, 2017; Ramírez & Núñez, 2015).

Por otra parte, resulta interesante que al revisar la literatura sobre descentralización y capacidades presupuestarias de los Gobiernos Regionales, esta capacidad aparece como un tema crítico. Sin embargo, en este caso, no fue identificado como un aspecto central para el éxito/fracaso de la política estudiada. Más bien, se clasificó como un problema menor que se circunscribió en las demoras en la obtención de los recursos. Este es un punto que debe revisarse en investigaciones posteriores debido a que la incidencia de esta variable tendrá mucho que ver con la naturaleza del financiamiento de la política pública que se estudia. En este caso, más del 70% del financiamiento provenía de CORFO y otras reparticiones públicas de tipo central. Es interesante constatar que el financiamiento a las ARDP por parte de los Gobiernos Regionales, en relación con los aportes directos o de generación de espacios complementarios, como la aprobación de fondos como los FIC, sí presentó problemas. Esa situación da cuenta de la tradicional tensión por la autonomía en la generación y gestión de los recursos financieros que son cedidos de manera central por el Estado.

Con todo, en el caso de la Región del Biobío pareciera ser que la capacidad política del Gobierno Regional sumada al capital social, en términos de asociatividad y confianzas desarrolladas por los actores regionales, fueron las variables más importantes para sacar adelante el proyecto regional de la ARDP a diferencia de la región de Antofagasta, que, a pesar de ostentar el segundo PIB más importante a nivel nacional después de Santiago, no logró concretar la iniciativa en estudio. Lo anterior cuestionaría la tesis que plantea que para la implementación efectiva de políticas de desarrollo productivo y articulación público-privada, se requiere de una estructura productiva esencialmente robusta (Moguillansky, 2010).

Se destaca como otra capacidad relevante la forma en que un Gobierno Regional es capaz de integrar a los actores regionales a través de espacios asociativos que impliquen toma de decisiones efectivas. En el caso de la Región del Biobío, fue un aspecto destacado principalmente a través de la evaluación y definición de los Fondos de Innovación a la Competitividad (FIC). Los actores privados señalaron que fue un espacio que le generó un

sentido de pertenencia y además implicó un aprendizaje en la discusión de los temas de desarrollo regional. Pese a que eran de líneas políticas e ideológicas muy distintas, varios de los entrevistados señalan que se generó un ambiente de respeto y de seriedad en cómo abordar los temas teniendo como fin último el desarrollo de la región. Ahora bien, una debilidad transversal de los Gobiernos Regionales fue su incapacidad para establecer un vínculo comunicacional con la sociedad regional. La falta de dispositivos en los gobiernos subnacionales, sumada a la poca representatividad/legitimidad de las autoridades regionales genera un espacio de no reconocimiento y proximidad con la ciudadanía.

Se debe hacer notar que los resultados encontrados en este trabajo difieren de los obtenidos por Díaz y Rivera (Díaz & Rivera, 2014) al estudiar la implementación de política pública que instalaba a las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo en las regiones del Biobío y Antofagasta en Chile como experiencias exitosas. En esta investigación se puede aportar evidencia que en el caso de la región de Antofagasta esa política no logró mantenerse en el tiempo y finalmente fracasó, particularmente debido a fisuras en las capacidades políticas de su gobierno regional y de asociatividad y empoderamiento de sus actores socioproductivos.

En las capacidades de los gobiernos subnacionales aparece como crítica y relevante la capacidad política: articulación y coordinación con otros niveles de gobiernos (municipalidades, ministerios) y con los actores sociales-productivos de la región, son aspectos que podrían ser claves para avanzar en la construcción de regiones que despliegan todo su potencial y contribuyan al desarrollo nacional. Por otro lado, y también anclada a la capacidad política, está la posibilidad de generar mecanismos y aprendizajes institucionales y sociales a nivel regional en la capacidad de planificar regionalmente el desarrollo. Varios actores se refirieron a este punto indicando que los gobiernos regionales tienen una deuda importante en la capacidad de planificar a largo plazo.

En términos de las capacidades sociales de los actores regionales se visualiza la relevancia de contar con niveles de asociatividad y confianzas que permitan ser una sólida base para la construcción de cualquier proceso de desarrollo regional bajo un esquema “bottom-up”. Al respecto, otras investigaciones ya han concluido que para lograr articular a los actores regionales, públicos y privados, se requiere establecer relaciones de confianzas robustas y comprometidas (Durán, 2016). Por lo tanto, avanzar en generar capital social, con actores regionales con un respeto por lo público y la civilidad, y con un arraigo e identidad cultural local, pueden ser coordenadas que contribuyan en ese sentido.

Así, luego de haber concluido esta investigación se está en condiciones de afirmar que la pregunta de investigación puede ser respondida afirmativamente, y que las capacidades sociales de los actores regionales y las capacidades de los gobiernos regionales tienen un efecto importante en los resultados de las políticas públicas que se implementan, en el caso chileno, considerando el corte longitudinal que tomó este trabajo. Además, el no fortalecimiento de dichas capacidades, en particular, las capacidades políticas y de coordinación multinivel de los gobiernos subnacionales y de las capacidades de asociatividad en los actores socioproductivos de la sociedad civil, pueden ser un obstáculo importante para avanzar en procesos de descentralización política y de desarrollo socioproductivo en territorios subnacionales.

Referencias bibliográficas

- Ballón, E., Rodríguez, J., & Zeballos, M. (2009). *Fortalecimiento de Capacidades* (Vol. Documento de trabajo N° 53). Santiago, Chile: Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp. Obtenido de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366374546N53_2009_BallonRodriguezZeballos_FortalecimientocapacidadesDTR.pdf
- Boisier, S. (2004). Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Eure*, 30(90), 27-40. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/eure/v30n90/art03.pdf>

- Cabrero, E. (2004). Capacidades institucionales en gobiernos subnacionales de México ¿Un obstáculo para la descentralización fiscal? . *Gestión y Política Pública*, 13(3), 753-784. Obtenido de http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIII_NoIII_2dosem/Cabrero.pdf
- Ciaralli, C. (2018). Límites del principio de estabilidad presupuestaria respecto de la autonomía financiera de las Comunidades Autónomas españolas. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*(9), 60-83. doi:10.24965/reala.v0i9.10507
- Delamaza, G., Cunill, G., & Joignant, A. (2012). La Descentralización: asunto de actores y su articulación. En G. Delamaza, N. Cunill, & A. Joignant (Edits.), *Nueva Agenda de Descentralización en Chile. Sentando más actores a la mesa* (págs. 21-65). Santiago: RIL Editores.
- Díaz, G., & Rivera, C. (2014). Capacidades subnacionales en procesos de descentralización: el caso de cuatro regiones en Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(60), 161-192.
- Durán, F. (2016). Toda la renta se desvanece en el aire. El caso de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. *Estudio de las Políticas Públicas*, 2(2), 51-69. doi:10.5354/0719-6296.2016.44260
- Elgueta, R., & Espinoza, V. (2017). Tres perspectivas sobre el desarrollo regional endógeno. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 9-28. doi:<https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2015.n28-01>
- Escobar-Lemmon, M., & Ross, A. (2014). Does Decentralization Improve Perceptions of Accountability? Evidence from Colombia. *American Journal of Political Science*, 58(1), 175-188. doi:10.1111/ajps.12043
- Falleti, T. (2005). A Sequential Theory of Decentralization: Latin American Cases in Comparative Perspective. *American Political Science Review*, 99(Nº 3), 327–346.
- Fernández de Guevara, J., Pérez, F., & Serrano, L. (2015). *Crisis económica, confianza y capital social* (Primera ed.). Bilbao: Fundación BBVA. Obtenido de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_IVIE_crisis_economica.pdf
- Fernández, V. (2002). Transformación del Estado y procesos de Descentralización: La propuesta del Banco Mundial en la década de 1990 y las lógicas-intereses en el capitalismo global. *Problemas del desarrollo*, 33(128), 55-93.
- Gomá, R. (2010). Exclusión Social y Gobernanza Relacional de Proximidad. En J. Pascual, & X. Godás, *El Buen Gobierno 2.0: La Gobernanza Democrática Territorial* (págs. 179-206). Madrid: Tirant lo Blanch.
- Gómez, J. (2007). Una Sociedad Neoliberal Avanzada. *Chile: 1990-2007. Una Sociedad Neoliberal Avanzada*, 53-78.
- Gordon, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(193), 41-55.
- Guix, J. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo? *Revista de Calidad Asistencial* , 26-30. doi:10.1016/S1134-282X(08)70464-0
- Hernández, J. (2011). Capacidades, instituciones y gobernanza democrática local: Elementos para el estudio de los gobiernos locales en América Latina. *Revista Circunstancia*(26). Obtenido de www.academia.edu/2974921/Capacidades_Instituciones_y_Gobernanza_Democr%C3%A1tica_Local_elementos_para_el_estudio_de_los_gobiernos_locales_en_Am%C3%A9rica_Latina

- Huberman, M., & Miles, M. (1984). *Innovation up close: how school improvement Works*. New York: Plenum Press.
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*. Santiago: Rimisp. Obtenido de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366307608n952011gobernanzaparadesarrollolocaljorquera.pdf
- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288. Obtenido de <http://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2011/07/28/rknackandkeefe1997-doessocialcapitalhaveaneconomicpayoffqje.pdf>
- Moguillansky, G. (2010). *Las agencias regionales de desarrollo productivo: un germen de colaboración público-privada*. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3779/lcw333e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monje, P. (2007). La negociación centro-región en Chile: realidad o mito. El caso de la región de Los Lagos. *RAP*, 41(4), 639-683. Obtenido de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000400003
- Montecinos, E. (2008). Los Incentivos de la Descentralización en la Gestión Municipal Chilena: Gestión Política sin Participación Democrática. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 61-84. doi:Doi:10.5354/0717-8980.2011.13933
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OCDE. (2009). *Estudios Territoriales de la OCDE: Chile*. Santiago: Ministerio del Interior del Gobierno de Chile. Obtenido de <http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/est.ocdeCh.pdf>
- OECD. (2017). *Making Decentralisation Work in Chile: Towards Stronger Municipalities*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264279049-en
- Palma, E., & Rufián, D. (1993). *La descentralización: Problema contemporáneo en América Latina*. Santiago: ILPES. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30125/S9300072_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas. *Estudios de Sociolingüística*, 1-41. Obtenido de https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingüisticaUVigo.pdf
- Pressacco, C. (2009). El proceso de descentralización regional chileno: avances y “asignaturas pendientes”. *Papel Político*, 14(2), 409-429. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Papelpolitico/2009/vol14/no2/3.pdf>
- Putnam, R. (1994). *Para hacer que la democracia funcione: la experiencia italiana en descentralización administrativa*. Caracas: Galac.
- Putnam, R. (2002). *Sólo en la bolera (colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana)*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. (G. Noriega, Ed.) México D.F.: Limusa. doi:968-18-4355-X

- Radics, A., & Huáscar, E. (2018). *Líneas de acción para la descentralización y los gobiernos subnacionales en América Latina y el Caribe*. Washington D. C.: Banco Interamericano del Desarrollo. doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0001376>
- Ramírez, M., & Núñez, R. (2015). Evaluación de los avances en el proceso de descentralización y desarrollo regional en Chile, en el período de gobierno 2010-2014. *Revista Estado, Gobierno, Gestión Pública*(25), 61-91. doi:10.5354/0717-8980.2015.45095
- Rodríguez, A., Gariazzo, F., Goinheix, S., Parada, C., & Troncoso, C. (2014). *Mapeo de capacidades territoriales y desarrollo productivo. Oportunidades de intervención para el desarrollo local con inclusión*. (S. Aliano, Ed.) Montevideo: Publicación del Gobierno Uruguayo y Universidad de La República. Obtenido de <http://repositorio.mides.gub.uy:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1048/mapeo-de-capacidades-territoriales-y-desarrollo-productivo.-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Shah, A. (1999). *Balance, accountability, and responsiveness: Lessons about decentralization*. Washington DC: World Bank Policy Research. doi:[doi.org/10.1596/1813-9450-2021](http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2021)
- Valenzuela, J. (2007). Análisis Prospectivo de las Capacidades Institucionales y de Gestión de los Gobiernos Subnacionales en Chile. En *Desafíos del Desarrollo de Chile: Elementos para el Diálogo de Políticas* (págs. 353-437). Washington D. C.: Banco Interamericano del Desarrollo.