

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA CENTRO CIVICO SAN CRISTOBAL, COMO EMPRESA PARA LA GESTIÓN URBANA

Ana Luzmila Trujillo Rojas<sup>1</sup>

### RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto exponer en el marco de los 450 años de fundación de la ciudad de San Cristóbal, los resultados del trabajo presentado en el año 1997 para optar al título de Especialista en Desarrollo Urbano Local. Pretende proponer la reestructuración de la empresa Centro Cívico San Cristóbal, como instancia de gestión de los programas de rehabilitación urbana, apoyada en los actores sociales para el rescate de los cascos centrales, y concluir con estrategias de reestructuración de la empresa.

### INTRODUCCIÓN

El enfoque metodológico se basó en tres criterios básicos de ordenación y clasificación: a) visitas a empresas cuya misión es la gestión urbana de los cascos centrales Centro Rafael Urdaneta S.A., y Centro Cívico San Cristóbal b) Revisión bibliográfica de rehabilitación urbana, empresas del Estado, participación ciudadana y actores locales y, c) Caso de estudio: que expresa en la propuesta de reestructuración y cambio de la empresa Centro Cívico San Cristóbal, con enfoque de planificación estratégica.

Promover, gestionar y ejecutar el desarrollo urbano del casco central de San Cristóbal, a través de desarrollos inmobiliarios integrales, construcción de edificaciones de interés cívico y cultural, rescate del patrimonio histórico, arquitectónico, ambiental y social, a través de un instrumento de gestión urbana denominado Plan de Rehabilitación Urbana del Casco Central de San Cristóbal, es la razón que determina la visión y misión de la empresa, que promueva planes y proyectos que mejoren la calidad de vida urbana, de alto nivel gerencial y organizacional, con capacidad de captar recursos financieros, además de enfrentar la gestión urbana con el consenso de los actores locales.

La indefinición de la propiedad de inmuebles afectados según Gaceta Oficial, instrumentos de planificación vigentes obsoletos, accionistas representados por actores locales representados por tres instituciones del estado dispersos en el significado de desarrollo urbano, debilidad de la estructura organizativa de la empresa y débil impulso de la participación ciudadana, son premisas importantes a rescatar a corto plazo para que la empresa no fallezca, y determine su función dentro de la ciudad y así alcanzar el desarrollo urbano local.

Porque cuando se proponen planes urbanos existe la conjetura de cómo implementarlos, siendo el municipio la institución quien ejerce el gobierno local en concordancia con las políticas públicas de desarrollo urbano que involucre a diferentes fuerzas, concretada en la acción colectiva, para alcanzar el éxito.

<sup>1</sup> Arquitecto. Postgrado en El Urbanismo para la Administración Local. Especialista Gestión Urbana y M Sc Desarrollo Urbano Local. Profesor Asistente del Departamento de Composición Arquitectónica de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad de Los Andes en las áreas de Estudios Ambientales, Taller de Diseño Arquitectónico y Seminario Actores Sociales y Proyectos Urbanos. Adscrita al Centro de Investigaciones de la Vivienda CINVIV. Aspirante a doctor en Ciencias Humanas en la misma casa de estudios.

### **Cronología accionaria de la Empresa - Período 1974-1996**

Según Decreto N°. 165 publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela de fecha 11.06.1974, se declara especialmente afectada para la construcción Centro Cívico San Cristóbal una extensión de terreno, con edificaciones en ella existentes ubicadas en la Jurisdicción del Distrito San Cristóbal del Estado Táchira, con una superficie de cuarenta y tres mil doscientos metros cuadrados. Son precedentes las negociaciones y expropiaciones totales y parciales, según los casos para la adquisición de inmuebles y bienhechurías comprendidas dentro de las áreas señaladas.

Es así que el 19.05.1978, se constituye una Sociedad Mercantil Anónima denominada "Centro Cívico San Cristóbal, Compañía Anónima", cuyo objeto es

*"...la construcción del Centro Cívico de San Cristóbal, Estado Táchira, así como la realización de estudios, proyectos y ejecución de cualquier clase de obras, relacionada con sus objetivos; administración o disposición de las construcciones que realice, bien por unidades de construcción o por el sistema de condominio y en general todo lo que tenga relación directa o indirecta con los objetivos antes específicos y obras conexas..."*

La empresa contaba con tres accionistas, distribuidos en un capital accionario de Bolívares Tres Millones (Bs. 3.000.000,00), en los siguientes accionistas: Instituto Nacional de la Vivienda INAVI mil (1000) acciones, Fundación para el Desarrollo del estado Táchira FUNDATACHIRA mil (1000) acciones y el Consejo Municipal del Distrito San Cristóbal mil (1000) acciones.

Para el año 1980 continúan las gestiones encaminadas a cancelar la totalidad de los inmuebles afectados por el Decreto de expropiación N°. 165, gestión que se carac-

terizó por negociaciones fallidas y lentas que no permiten desarrollar los objetivos de la creación de la empresa. Es así que para esta fecha INAVI pone en venta sus acciones y son adquiridas por el Fondo de Desarrollo Urbano FONDUR. Por otro lado se inicia la elaboración y ejecución del proyecto Paseo de los Presidentes, proyecto que no fue factible por la no consecución de la adquisición de inmuebles de acuerdo al decreto de expropiación N°. 165.

El 31.01.1981, se propone capitalizar las acreencias pendientes de INAVI por la empresa Centro Cívico San Cristóbal C.A derivados por los créditos otorgados a este instituto. Se aprueba un crédito de Bs. 6.152.000, que serán invertidos en la construcción del edificio Centro Cívico San Cristóbal, inversión que induce al aumento de capital accionario del la compañía. Para ese momento los accionistas contaban con la siguientes distribución accionaria: FUNDATACHIRA mil (1000) acciones, Concejo Municipal mil (1000) y INAVI siete mil ciento cincuenta y dos (7152) acciones.

Es el 17.03.1981 que INAVI hace el traspaso de acciones a FONDUR, y se legaliza el aumento de capital a Bs. 40.000.000,00; FONDUR es a partir de esta fecha el accionista mayoritario con treinta mil (30000) acciones, Concejo Municipal siete mil (7000) acciones y FUNDATACHIRA tres mil (3000). El presidente de la empresa es nombrado por el Presidente de la República y se comienza con el movimiento de tierra para la construcción del Concejo Municipal que formaría parte del edificio Centro Cívico, y se tramita ante el Congreso Nacional la aprobación de un crédito para iniciar la primera etapa del proyecto. Es así que en marzo de 1982 se inicia la construcción del Concejo Municipal y del Paseo de los Presidentes. Este último cede los recursos para la construcción del Concejo Municipal.

Para el 26.08.1983 FUNDATACHIRA ofrece en venta 2551 acciones de las 3000 que posee. Estas son adquiridas por FONDUR concentrando la primacía accionaria con treinta y dos mil quinientos cincuenta y un (32551) acciones, el Concejo Municipal continúa con siete mil (7000) acciones y FUNDATACHIRA disminuye su capital accionario a cuatrocientos cuarenta y nueve (449) acciones. Continúa el aumento de capital de la empresa para el 29.11.83, la distribución accionaria accionario sigue inclinada hacia FONDUR en sesenta y dos mil quinientos cincuenta y un (62551) acciones, Consejo Municipal y FUNDATACHIRA continúan con las mismas acciones, sumando el capital de la empresa a Bolívares ochenta y nueve millones (Bs. 89.000.000,00).

Es publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 32.950 de fecha 02.04.1984, el Acuerdo mediante el cual se autoriza al Ejecutivo Nacional para que enajene a título de donación al Fondo Nacional de desarrollo Urbano, un terreno de propiedad nacional ubicado en la jurisdicción del Municipio San Juan Bautista, Distrito San Cristóbal, Estado Táchira, a fin que sea aportado como capital a la Compañía Centro Cívico San Cristóbal, quien se encargará de la construcción del Centro Cívico San Cristóbal.

En 1985 se contrata la elaboración del Plan Maestro Centro Cívico San Cristóbal, para promover el desarrollo de las manzanas afectadas por el decreto de expropiación. El 31.05.1986 es inaugurado el edificio del Concejo Municipal, pero no es adquirido por este al no asumir la diferencia de precio que ofertaba la empresa Centro Cívico San Cristóbal. Lo adquiere el Ejecutivo Nacional. El 12.06.1986, FONDUR suscribe 20000 acciones, aumentando el capital a Bs. 109.000.000,00; de la cuales 82.551 acciones corresponden a FONDUR, 26.000 acciones

al Consejo Municipal y 449 acciones a FUNDATACHIRA.

Se certifica el documento protocolizado ante la Oficina Subalterna de Registro Público de la ciudad de San Cristóbal en fecha 12.02.89 autenticado en la Notaría Pública Décima Sexta de Caracas el 26.12.1988, en el que la Procuraduría General de la República en cumplimiento del acuerdo de fecha 27.03.84 publicado en Gaceta Oficial N° 32980 hace entrega efectiva a FONDUR para que este lo aporte como capital a la empresa Centro Cívico San Cristóbal.

Para el 08.01.1991 FONDUR suscribe la totalidad de sus acciones 103.795, el Concejo Municipal amplía su capital accionario a 27.165 y FUNDATACHIRA continúa con 449 acciones. En ese mismo año según Acta de Asamblea de General Extraordinaria N° 31, celebrada el 31 de mayo, se trata el aumento de capital al Centro Cívico San Cristóbal. C.A., mediante el aporte de terrenos identificados en el texto del Acuerdo del Senado de la República publicado en Gaceta Oficial N° 32.950 de fecha 02.04.84.

El 03.09.1992 según Acta de Asamblea N° 32, se trata el punto único "Transferencia de las acciones de FONDUR a organismos regionales". Además se expone que para facilitar su transferencia es necesaria la reestructuración de la empresa. El Acta N° 34 de asamblea de accionista mediante nota de remisión N° 0191 de fecha 04.02.1993 de la Empresa Centro Cívico San Cristóbal, cede y traspasa sus acciones a la Corporación Venezolana del Suroeste CVS, instituto creado por ley promulgada el 25.08.88 según Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 34.036.

Para esa misma fecha se realiza una reforma parcial al objeto de la empresa, según artículo 2 de los estatutos

"la Compañía tiene por objeto el desarrollo urbano de la ciudad de San Cristóbal

pudiendo establecer convenios con las diferentes municipalidades del Estado Táchira con el mismo propósito, así como la realización de estudios y proyectos, y ejecución de cualquier clase de obra relacionada con la construcción, compra y venta de inmuebles, contratación de créditos relacionados con sus objetivos, administración, arrendamiento, hipoteca y cualquier otro acto de administración a disposición de las construcciones que realice bien por unidad de construcción o por sistema de condominio, y en general todo lo que tenga relación directa o indirecta con los objetivos antes específicos y obras conexas, así mismo podrá realizar cualquier actividad mercantil conveniente para la mejor ejecución de su objeto”

La realidad para el 13.09.1995, fecha de terminación del período de este estudio, FONDUR no ha hecho efectiva la firma del traspaso de los terrenos en el Registro Subalterno como aporte al capital de la empresa Centro Cívico San Cristóbal CCSC; CA, de igual forma el Concejo Municipal según consta en Acta de Accionistas N° 31 celebrada el 31.05.1991.

#### **Situación de la empresa Centro Cívico San Cristóbal para 1996**

Aunque el Fondo Nacional de Desarrollo Urbano traspasa a la Corporación Venezolana del Suroeste las acciones, no se ha ejecutado el artículo 2 del Acuerdo publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 32.950 de fecha 02.04.1984, mediante el cual se autoriza al Ejecutivo Nacional para que enajene a título de donación al Fondo Nacional de desarrollo Urbano, un terreno de propiedad nacional ubicado en la jurisdicción del Municipio San Juan Bautista, Distrito San Cristóbal, Estado Táchira, a fin que sea a portado como capital a la Compañía Centro Cívico San Cristóbal,

quien se encargará de la construcción del Centro Cívico San Cristóbal. No se ha hecho efectivo, porque para realizar este traspaso FONDUR exige un avalúo para conocer el precio de los inmuebles, realizado por un apersona neutral, además de reconocer e goce y disfrute del usufructo, sin contemplar ante la Empresa CCSC; CA, gastos de administración y comisiones.

Además, el Plan Maestro Centro Cívico, instrumento de planificación, control y gestión del desarrollo urbano no está actualizado. Por tal razón no existen políticas, lineamientos ni estrategias, que permitan ejecutar el objeto de la empresa que concrete la imagen objetivo y concerte los actores locales en el compromiso de Rehabilitar el casco central de la ciudad de San Cristóbal.

Desde otra perspectiva los accionistas de la empresa no se encuentran motivados en desarrollar políticas de desarrollo urbano, porque no se visualiza un objetivo común que genere interés en las diferentes instancias de gobierno para gestionar en la legalidad de los inmuebles, capital de la empresa.

Aunado a esto, la empresa no cumple con lo establecido en los estatutos, se limita a operar como inmobiliaria de sus haberes representados en alquileres de inmuebles ubicados en el edificio Centro Cívico y del usufructo de los inmuebles ubicados dentro de la poligonal del Decreto N° 165 publicado en Gaceta Oficial de fecha 11.06.1974. Esto conlleva, a que se encuentra limitada de recursos humanos. Solo cuenta con personal se sus entes filiales.

La sociedad tachirense se encuentra a espaldas de la problemática urbana que genera la afectación de este espacio por el decreto de expropiación. Solo se involucra a afectados directos, que representan una pequeña proporción en relación con la realidad de la problemática. Actores económicos y políticos, inciden en la ejecución de la realidad

local. Hasta que la empresa Centro Cívico San Cristóbal no defina su visión y misión, enfocada en estrategias dirigidas al desarrollo urbano, que responda a las necesidades y aspiraciones de la sociedad local, y se consolide su aporte accionario no comenzará a consolidarse dentro de la memoria colectiva y el imaginario de la sociedad tachirense.

#### **La rehabilitación urbana y su significado**

Salas (1992) define la Rehabilitación Urbana según el Plan General de Desarrollo Integrado del Distrito Especial de Bogotá como

*"... la adecuación y reutilización de estructuras o edificaciones localizadas en sectores urbanos cuyo uso original han perdido vigencia a causa de su nueva localización con relación a la ciudad actual..."*.

La dinámica urbana de las áreas centrales repercute en que las edificaciones cambien de uso, desplazando el uso residencial a las áreas periferias de la ciudad y estableciendo en estas áreas actividades múltiples enfocadas al uso comercial y de servicios. Cambio de uso espontáneo que se consolida y es acompañado de un proceso de deterioro y obsolescencia.

Por esta razón es pertinente recuperar las áreas centrales, espacios simbólicos que impone la transformación urbana, en respuesta a acciones y políticas no culminadas por falta de recursos económicos y voluntad de los actores locales. Deterioro incontrolado, incompatibilidad de usos repercute en la memoria colectiva y deterioro del patrimonio arquitectónico. De allí la importancia de trabajar por un conjunto de actuaciones urbanísticas coordinadas, dirigidas a mejorar las condiciones de habitabilidad de las áreas centrales y los centros históricos.

La rehabilitación urbana parte del principio de permanencia tanto del lugar como de

sus habitantes y su relación directa con el uso del suelo y modalidad de intervención. Parte del estudio histórico que permite detectar antecedentes y determinar la problemática, y establecer que elementos del espacio urbano deben permanecer o modificarse; y así establecer parámetros que en términos urbanos-arquitectónico-técnicos posibiliten el diseño y costo final. Involucra a la sociedad para establecer el compromiso social y bases sólidas para mejorar sustancialmente las condiciones de habitabilidad.

Negociar con los actores locales". que intervienen en la transformación del área central permite lograr la fusión de fuerzas, recursos e intereses comunes con base a una imagen-objetivo compartida. La dinámica de cambio que imprime al sector y su área de influencia un proyecto puntual, potencia el uso y las actividades de acuerdo a un proceso histórico. Porque son espacios que son hitos históricos cuya desaparición puede constituir la destrucción de un hito o la pérdida de la identidad del área a intervenir.

La rehabilitación urbana en los cascos centrales obedece a la participación de los actores locales definidos por Barreiro en Arocena (1995) como

*"todos aquellos agentes que en el campo económico, político, social y cultural son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales. Es fundamental en esta definición el término capitalizar mejor. En efecto se trata de aprovecharlos recursos, pero desacatando la calidad de los procesos en términos de equilibrios naturales y sociales"*

Las razones expuestas orientan la necesidad de conciliar los diferentes actores para reestructurar la empresa Centro Cívico San Cristóbal C.A., para que con reciprocidad de motivaciones e inversiones se logre la meta, actores locales en lucha para recuperar el

área central de San Cristóbal y así rehabilitar sobre la base de oferta y demanda de bienes y servicios, recuperación coherente de su espacio funcional, consolidar las organizaciones sociales, faciliten la reconstrucción y mantenimiento a través del proceso de negociación político, económico y social, para alcanzar el objetivo común.

### **¿Porqué una empresa para la gestión urbana?**

Existe la conjetura sobre la forma de implementar, ejecutar y gestionar planes urbanos, por falta de recursos y de políticas que involucre la gestión participativa y la diversificación, orientada a la inversiones o fuentes de financiamiento. El éxito de la gestión dependerá de la habilidad de los administradores del proyecto para implementar el proceso político de confrontación, negociación y transacción que facilite la creación de objetivos coincidentes entre diversas fuerzas involucradas en el proyecto.

San Cristóbal, como otras ciudades se encuentra desprovisto de mecanismos para desarrollar intervenciones de rehabilitación urbana sobre la estructura físico-espacial. La falta de promoción de un ente que gestione, organice y coordine planes, bajo un modelo político administrativo con carácter participativo, multidisciplinario e interinstitucional que regente la distribución y coordinación de las competencias respectivas en las acciones inherentes al plan.

Por esa razón, la empresa Centro Cívico San Cristóbal, C.A debe orientar su objeto al rescate del casco central de San Cristóbal y cualquier otra área del estado Táchira, que amerite coordinación y gestión del desarrollo urbano. El respaldo de sus accionistas Corporación Venezolana del Suroeste, Alcaldía del municipio San Cristóbal y la Fundación para el Desarrollo del Estado Táchira, servirá de base para negociar la participación de los actores locales que intervienen en el

desarrollo urbano y así fusionar fuerzas, recursos e intereses en la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo Urbano.

La empresa deberá reestructurar su visión y misión orientada a coordinar, promover y consolidar los planes y proyectos abocados a Rehabilitar el Área Central de la ciudad de San Cristóbal e intervenir en los ámbitos urbanos en cualquier otra área del estado Táchira, y sirva de apoyo a los municipios que adolecen de un acertado control de sus espacios de competencias. Según la Ley Orgánica de Régimen Municipal en su artículo 36, es competencia de los municipios gestionar los intereses de espacio de actuación y así contribuir a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad local, además de establecer convenios con empresas públicas para mejorar la efectividad de la gestión.

### **Propuesta**

**Misión:** promover, gestionar y ejecutar el desarrollo urbano del casco central de San Cristóbal y del estado Táchira a través de desarrollos urbanos integrales, la construcción de edificaciones de interés cívico y cultural, rescate del patrimonio arquitectónico, ambiental y social

### **Visión:**

ser una empresa de planificación y gestión urbana orientadora del proceso urbano, promotora de planes y proyectos que rehabiliten espacios urbanos del estado Táchira. Que sea reconocida por su alto nivel gerencial y organizacional, capaz de autogenerar y captar recursos y voluntades necesarias para ello, a través de la participación y compromiso del un equipo interdisciplinarios.

### **Objetivos estratégicos:**

- Estructurar una organización eficaz y eficiente mediante la implementación

- de políticas adecuadas para gerenciar recursos humanos, físicos y financieros para gestión de su misión
- Consolidar a corto plazo el patrimonio de la Compañía Centro Cívico San Cristóbal C.A., a través del aporte de capital de los inmuebles afectados del el Decreto de Expropiación que no se ha hecho efectivo por parte del Fondo del Desarrollo Urbano.
- Generar recursos necesarios para desarrollar los programas y proyectos definidos en el corto, mediano y largo plazo.
- Involucrar a la comunidad, en la ejecución de políticas de relación y comunicación con los diferentes actores locales, mediante la implementación de los canales dirigidos a facilitar la misión del la Empresa-
- Promover, gestionar y ejecutar planes y proyectos de desarrollo urbano.

#### **Políticas corporativas:**

- Despertar la voluntad de los diferente actores políticos de la ciudad que permita mantener el a partidismo político institucional.
- Fortalecer la autonomía administrativa, financiera y de gestión-
- Gestionar a corto plazo la legalidad de los inmuebles afectados según Decreto N° 165.
- Motivar y fortaleces la participación de los actores locales vinculados a los planes y proyectos
- Crear un clima de concertación entre los accionistas de la empresa, para que se consolide la misión a través de un interés común y del colectivo.
- Realizar la actualización de planes urbanos.
- Capacitar un recurso humano práctico, eficiente, sensible y de alto nivel profesional.

- Establecer escenarios de carácter social, institucional y de carácter capitalizable.
- Generar una visión compartida en el equipo humano de la organización
- Fortalecer la presencia institucional en las acciones vinculadas al desarrollo inmobiliario integral, las obras de interés cívico-cultural y el patrimonio arquitectónico-ambiental.
- Difundir a la sociedad local la importancia de la rehabilitar el casco central, para manejar el área de valor tradicional-casco histórico, como centro patrimonial.

#### **Estrategias de reestructuración**

1. Comunicacional.
  - a. Crearle una imagen de credibilidad a la empresa.
2. Administrativa.
  - a. Mantener el equipo técnico administrativo básico; que permita desarrollar un perfil de alto nivel gerencial para desarrollar proyectos que permitan el relanzamiento de la empresa a corto plazo.
  - b. Organizar la estructura organizativa financiera.
  - c. Gestionar ante organismos regionales y nacionales la asignación de recursos o suscripción de acciones para comenzar a realizar proyectos que permitan el relanzamiento de la empresa, para su estabilización a corto plazo y autofinanciamiento a mediano plazo.
3. Político-institucional.
  - a. Incorporar a los actores locales políticos, económicos y sociales, en la planificación concertada de proyectos que realce el área central y cualquier otro espacio de intervención del estado, en rescate de la memoria colectiva de los ciudadanos.
4. Mercadeo.

- a. Desarrollar un proyecto de alto impacto, que demuestre las ventajas comparativas y competitivas de la empresa Centro Cívico San Cristóbal, C.A.

#### **Estructura organizativa**

1. Perfil: es una empresa pública del Estado, en la forma de Compañía Anónima perteneciente a las formas asociativas del derecho privado, cuyas principales características están dirigidas a:
  - a. Ser un ente de servicio público.
  - b. Administrativamente autónoma
  - c. Dedicada a promover y gestionar el desarrollo urbano con planes y proyectos que rehabiliten áreas urbanas deprimidas para mejorar la calidad de vida.
  - d. Vinculada con los diferentes actores locales de la sociedad local, nacional e internacional.
  - e. Con amplia capacidad y facultad de gestión y ejecutoria eficiente.
  - f. Reestructurada según el resultado de la asociación de entes gubernamentales de diferentes niveles de gobierno que deseen beneficiar a la ciudadanía.
  - g. Con una estructura organizativa básica, que coordine la Gerencia de la empresa para alcanzar la reestructuración a corto plazo.
  - h. Dedicada al desarrollo de obras de interés cívico, cultural, comercial social, habitacional y de servicios.

#### **Lineamientos organizacionales.**

- La reestructuración de la empresa debe ir dirigida a una estructura organizativa sencilla, de poco personal y escaso crecimiento, manejada por el personal existente.
- En el primer año de reestructuración se deben manejar dos gerencias en línea,

representadas por la de Administración y Finanzas, y Rehabilitación Urbana. Con apoyo de Consultoría Jurídica y Recursos Humanos, afianzada la vanguardia tecnológica

- Una vez que la empresa comience a asumir responsabilidades en otras instancias, se le sumaran otras gerencias ya estudiadas en su estructura organizacional.
- El perfil del funcionario de la empresa, es de una persona con vocación de servicio público, con fuerzas para asumir retos, capaz de trabajar bajo incertidumbre y actuar estratégicamente, con capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario.
- El funcionario debe tener una actitud profesional capaz de planificar, promover, coordinar y controlar varios proyectos o acciones a la vez, con un trato apropiado con los diferentes actores locales protagonistas del desarrollo urbano.
- El personal de la empresa deberá contar con mecanismos de información y participación interna que contribuya a la eficiencia operativa y las buenas relaciones personales.
- La empresa deberá contar con el apoyo incondicional de sus accionistas además de los actores locales, para la viabilidad de su misión y visión.

#### **Convenios**

Para cristalizar las políticas a las cuales se abocará la empresa, ella estará en capacidad de establecer convenios con diferentes organismos o instituciones, entre ellos: alcaldías, universidades, Instituto de Patrimonio Cultural, Escuela de Vecinos, empresa privada y diferentes niveles de gobierno.

#### **Conclusiones**

Resulta interesante retomar un tema tratado hace quince años en incipiente estudios de planificación y gestión urbana; sentimos

que el momento ofrecía una alternativa para rehabilitar una empresa que podía estar a la par del Centro Rafael Urdaneta CRU que estaba en pleno apogeo cuya fin se basó en la ejecución del Plan Integral de Renovación Urbana (PIRU) como instrumento para la gestión urbana.

La empresa Centro Cívico San Cristóbal pudo liderar la ejecución del Plan Maestro Centro Cívico San Cristóbal, pero por consideraciones expuestas no fue posible para el período de estudio su implementación, razón por la cual surgió la idea de la propuesta para su reestructuración para gestionar el desarrollo urbano de este espacio memorable afianzado en políticas y estrategias de la ciudad.

Pero en la actualidad la situación sigue siendo la misma, como se expresa en artículo publicado en La Nación el 31.03.2100: *“El Plan Rector del centro de la ciudad de San Cristóbal está a la espera de los recursos económicos para su consolidación. El desarrollo de nueve manzanas en pleno centro fue una iniciativa emprendida hace más de cuatro décadas, cuando los urbanistas*

*planificaron una serie de edificaciones y establecimientos comerciales modernos, dejando atrás las casas de barro y los techos rojos...”*, aunque se hable de Plan Rector.

Además la alternativa de cambio se dirigen a ejemplos internacionales y a la apertura para la formulación de un Plan Estratégico: *“Hay que elaborar mecanismos para lograr los cambios, como lo han hecho otras ciudades que se han podido reconvertir con el plan estratégico de desarrollo. Claro, siempre asesorados por expertos, como del Centro Interamericano Estratégico de Desarrollo Urbano, integrado por representantes de Bogotá, Medellín, Montevideo, entre otros.”*

#### Fuente

- Trujillo, Ana. Propuesta de reestructuración de la Empresa Centro Cívico San Cristóbal, como empresa para la gestión urbana. Facultad de Arquitectura y Arte. Universidad de Los Andes, 1996.
- <http://www.lanacion.com.ve/noticias.php?IdArticulo=171150&tit=Esperan+recursos+para+el+Plan+Rector+del+Centro>