

# Plan de Desarrollo Comunal

2009 – 2013

## Comuna de Primavera

*“Fomentando Desarrollo Productivo”.*



Primavera, diciembre 2008





**Ilustre Municipalidad de Primavera**

Arturo Prat 191  
Cerro Sombrero  
Tierra del Fuego  
(56) (61) - 296826  
[www.municipalidaddeprimavera.cl](http://www.municipalidaddeprimavera.cl)



**M&M**

ing. Marnix Doorn (M.Sc.)  
Paul Gnadt (Economista Social)  
Punta Arenas  
Chile

f +56 61 237656  
c +56 9 82210215  
[marnix.doorn@gmail.com](mailto:marnix.doorn@gmail.com)

## Contenidos

Palabras de introducción.....	4
1. La misión de la Comuna de Primavera.....	7
2. Los objetivos.....	8
2.1 Los objetivos .....	8
2.2 Los objetivos específicos .....	8
2.2.1 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 1 .....	8
2.2.2 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 2 .....	8
2.2.3 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 3 .....	9
2.2.4 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 4 .....	9
3. Plan de Acción .....	10
3.1 Objetivo 1; Solucionar los problemas que restringen el desarrollo de la Comuna.....	10
3.2 Objetivo 2: Gestión Municipal .....	10
3.3 Objetivo 3: Desarrollar y promocionar la Comuna de Primavera	
3.4 Objetivo: Fortalecer las instituciones Sociales . .....	16
3.5 Planificación .....	17
4. Evaluación y monitoreo	
Bibliografía.....	27
Anexo 1: Desarrollo de la Misión; Metodología	
Anexo 2: ¿A dónde estamos? El diagnóstico	
Anexo 3: ¿A dónde vamos? El desarrollo de la misión	

## Palabras de introducción

La función original del eslogan (catchword en inglés) fue apoyar el uso de las impresoras. Se imprimía la primera palabra al derecho al fondo de la página, para que la impresora pudiera ordenar las páginas antes y así se compaginaba un documento. Hoy día los eslóganes aparecen en diarios, publicaciones científicas, políticas y en Internet como conceptos o frases tipo que expresan un mensaje único. Los eslóganes son más que un resumen de un tema o un concepto, ellos plantean el inicio de un cambio mediante la dedicación de gente que cree en principios determinados.

En los años 90 los típicos eslóganes a nivel mundial fueron: globalización, liberalización y privatización. Chile fue un buen ejemplo de la introducción del neo liberalismo y la implementación de una economía abierta. Entrando al siglo XX se hablaba sobre la responsabilidad empresarial en la sociedad, la participación de la comunidad en decisiones del Estado y de empresas privadas, la transparencia, el emprendimiento social, destacándose a nivel nacional, la sustentabilidad, la innovación, los clusters, las brechas y la asociación. El problema con los eslóganes es cuando se transforman en dichos generales careciendo de un significado específico y si son usados fuera de contexto, con el fin de justificar un proyecto u objetivo cualquiera. Ejemplos comunes son el uso de los términos “*sustentabilidad*” y “*participación*” que han llegado a desconectarse completamente de la intención de sus creadores.

A pesar de esta desconexión, los eslóganes actuales, especialmente la “*sustentabilidad*” y la “*participación*” conllevan, intencional o no intencionalmente, una tendencia de pensamiento que se resume en que no se alcanza desarrollo económico si no hay un enlace con el desarrollo social. Considerando esta tendencia la pregunta que se hacen los usuarios de este eslogan es: *¿Cómo generar un impacto social mediante el desarrollo económico?* Desde el punto de vista organizacional se puede preguntar a través de que forma organizacional se puede alcanzar este valor social y qué tipo de organizaciones son las más adecuadas para realizar una mejor distribución de la ganancia económica. En otras palabras, *¿Cuál es el rol de los negocios y las instituciones del estado en la sociedad?*, *¿Cómo se puede contribuir a una mejor distribución mediante una clara división del rol de cada uno?* y *¿Cuál es el papel del Municipio en esto?* Una importante cantidad de literatura señala que para alcanzar el éxito macro económico es un requisito, *sine qua non*, tener instituciones apropiadas. También son necesarias las estrategias de los negocios, la cultura de un país o región y la educación de los ejecutivos públicos y privados ya que tienen una influencia importante.

El centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales (IULA/CELCADEL) concibe el desarrollo local a partir de la definición genérica de desarrollo económico. El desarrollo local es el proceso de crear riqueza a través de la movilización de recursos humanos, financieros, de capitales físicos y naturales para generar bienes y servicios transables. Es una estrategia al servicio del individuo y su promoción la realizan las autoridades locales, el sector privado y la comunidad en general (Castillo, 2006)

En el escenario local se distinguen tres esferas de acción (Van Tulder, 2006). La primera es la esfera del sector privado representando a los empresarios. La segunda esfera es el sector público o político-administrativo. La tercera esfera representa a la ciudadanía y la acción socio-territorial. Para visualizar las relaciones dentro la sociedad se ha desarrollado el triangulo de la sociedad (Van Tulder, 2006:8) en el cual se identifica tres importantes esferas que se pueden distinguir, el Estado o el sector público, el sector privado y la ciudadanía. El funcionamiento de las tres esferas, sin considerar posibles interacciones, determina como funciona la sociedad en su globalidad.

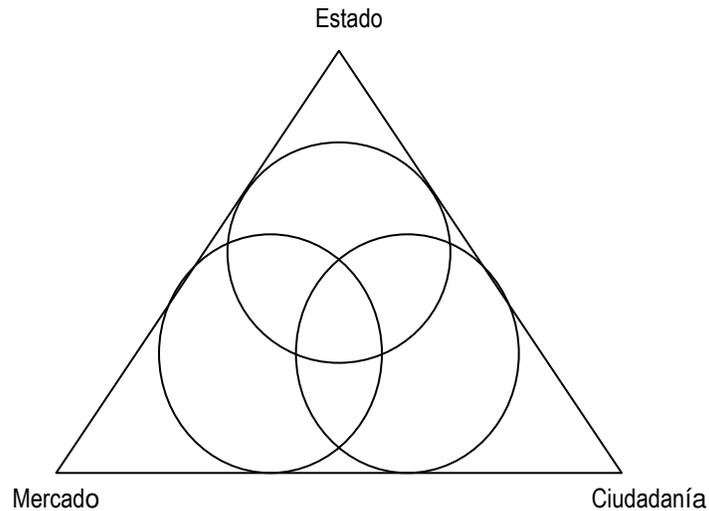


Figura 1: Las esferas de la sociedad. (Van Tulder, 2006)

Al municipio le correspondería un sistema de acción político-administrativo, en el que prevalezca una lógica “sectorial-vertical”. Según Castillo (2006) la transformación de esta lógica dominante debe experimentar un proceso que involucra a los actores sociales mediante un diálogo estratégico (Van Tulder, 2006), para convertirse en una lógica territorial horizontal, que permita el desarrollo de la Comuna.

En este ámbito, el municipio chileno actual debe asumir nuevos roles en un territorio determinado y socialmente organizado, transformándose en un “facilitador del desarrollo local” (IULA/CELCADEL, 1993) liderando diálogos estratégicos entre las tres esferas sobre temáticas específicas (Van Tulder, 2006) generando acciones concretas y compartiendo responsabilidades para solucionar y desarrollar los principales temas de la Comuna de tal manera que la beneficie en su conjunto (F. Ebert, SERCAL y DSE, 1996).

Por lo tanto, es importante que el municipio asuma las responsabilidades en el desarrollo de la Comuna y específicamente en el Desarrollo Productivo local, dentro de sus limitados recursos y capacidades. IULA/CELCADEL (1993) sostiene que este rol implica la incorporación de los siguientes criterios de desarrollo local:

- Identificar el perfil económico del territorio.
- Fomentar la participación e información de la ciudadana en los asuntos locales.
- Crear un mecanismo municipal de promoción del desarrollo económico local.
- Administrar efectivamente los recursos propios.
- Establecer contactos con niveles del gobierno.
- Promover la creación de pequeñas empresas.

Por ende la pregunta sería *¿Con qué instrumentos cuenta el municipio para realizar un desarrollo local sustentable?* Uno de dichos instrumentos es el Plan de Desarrollo Comunal más conocido como PLADECO. Este instrumento tiene un potencial importante, ya que es el eje articulador del desarrollo en la comuna. Sin embargo, en la práctica no se ha probado su eficacia. La mayoría de los PLADECO, son realizados por consultoras externas, según las metodologías existentes. No obstante, los consultores son facilitadores en la elaboración de una planificación con la participación de las tres esferas de acción del escenario local, siempre liderado por el municipio. Aunque el proceso de la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal generalmente está basado en

la participación de actores relevantes y de la ciudadanía, es decir una participación puntual. Para crear un desarrollo basado realmente en la participación de las tres esferas Van Tulder (2006) propone un diálogo estratégico donde participan los actores relevantes en un diálogo continuo y dinámico para un desarrollo sustentable, en el contexto local.

El PLADECO de 2009 – 2013 de la Comuna de Primavera lleva el título *“Fomentando Desarrollo Productivo”*. Este PLADECO propone un enfoque en líneas de trabajo claves identificadas en el diagnóstico, u propone acciones concretas donde el municipio sea el facilitador del desarrollo de la Comuna de manera participativa y con liderazgo en el desarrollo productivo.

## 1. La misión de la Comuna de Primavera

Para la formular la misión, *¿A dónde vamos?* (Anexo 1), en relación al diagnóstico, *¿A dónde estamos?* (Anexo 2), se realizaron entrevistas, encuestas y cuatro talleres con los actores relevantes donde en base al análisis FODA se establecieron los objetivos para el futuro (Anexo 3)

Se pueden distinguir tres grandes líneas de trabajo. La primera es el Desarrollo de un dialogo estratégico con la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) para resolver los temas que restringen el desarrollo de la Comuna de Primavera en términos productivos y sociales. La segunda línea de trabajo consiste en la creación de desarrollo productivo que no esté directamente relacionado a la Empresa Nacional del Petróleo. Aunque existen los beneficios de las leyes de excepción, estas leyes no han incentivado a las industrias para que elijan a la Comuna de Primavera como lugar de asentamiento. La tercera línea de trabajo es el desarrollo económico en base al flujo de tráfico que pasa cada año por la Comuna y donde casi no existe aprovechamiento productivo actualmente.

Estas líneas identificadas se traducen en la misión de la Comuna de Primavera 2009 – 2013 en la siguiente manera:

***“Desarrollar la Comuna de Primavera como centro industrial y de servicios en los próximos 10 años mediante diálogos estratégicos liderados por el municipio con el fin de crear una base económica sostenible mejorando el estándar de vida en la Comuna.”***

Para la formulación de la misión se usa el método de los 5 W, que consta de cinco preguntas que comprueban cuan específica es la misión.

- What? (¿Qué?) Desarrollar Primavera como centro industrial y de servicios.
- Who? (¿Quién?) El municipio como líder y facilitador de los actores relevantes (¡Participativa!)
- When? (¿Cuándo?) En los próximos 10 años.
- Where? (¿Dónde?) En la Comuna de Primavera
- Why? (¿Por qué?) Para crear una base económica sustentable mejorando el estándar de vida en la Comuna.

## **2. Los objetivos**

### **2.1 Los objetivos**

Los objetivos principales para el 2009 – 2013 son:

1. Generar un dialogo estratégico con ENAP sobre los temas atinentes al desarrollo de la Comuna de Primavera.
2. Generar una gestión municipal que lidera el desarrollo de la Comuna.
3. Desarrollar y promocionar la Comuna de Primavera como polo de desarrollo industrial y de servicios, usando las Leyes de Excepción y la posición geográfica como ventaja competitiva.
4. Fortalecer las instituciones sociales de la Comuna de Primavera aprovechando su contribución en el desarrollo de la Comuna.

### **2.2 Los objetivos específicos**

#### *2.2.1 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 1*

El objetivo específico relacionado al Objetivo 1 es la creación de un dialogo estratégico entre la Municipalidad de Primavera, ENAP y otras instituciones relevantes sobre los temas atinentes al desarrollo de la Comuna de Primavera en general, y económico sustentable. Específicamente el desarrollo económico independiente de la Empresa Nacional de Petróleo. Los temas mas importantes identificados son la distribución de energía y la expansión de la Comuna.

#### *2.2.2 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 2*

Los principales objetivos específicos relacionados al Objetivo 2 son:

- Capacitar los funcionarios municipales en herramientas que facilitan el desarrollo del Municipio como líder del desarrollo Comunal.
- Desarrollar participación en la gestión municipal mediante diálogos estratégicos con los actores relevantes de diferentes áreas temáticas.
- Desarrollo de una estrategia de recursos humanos que enfoque en un equilibrio en género en la Municipalidad.
- Implementación del Plan Regulador de la Comuna de Primavera con los proyectos propuestos
- Implementación del Plan de Educación Municipal con los proyectos propuestos.
- Implementación de una Oficina de Desarrollo Productivo

### *2.2.3 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 3*

Los principales objetivos específicos relacionados al Objetivo 3 son:

- Crear una estructura institucional que facilite el desarrollo productivo.
- Desarrollar la Comuna de Primavera como centro de servicios enfocada en el tránsito de Argentinos y turistas.
- Desarrollo de actividades Industriales productivas usando el potencial de las Leyes de Excepción.
- Incentivar el desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (Mipes) de la Comuna de Primavera.
- Crear mejores condiciones para la participación de las jefas de hogar en el mundo laboral.

### *2.2.4 Objetivos específicos relacionados al Objetivo 4*

- Crear un diálogo estratégico con las organizaciones sociales para trabajar los temas sociales de la Comuna.
- Crear mejor acceso de Internet para la Comunidad.
- Crear más espacios y actividades recreativas para la Comunidad.

### **3. Plan de Acción**

#### **3.1 Objetivo 1; Solucionar los problemas que restringen el desarrollo de la Comuna**

##### *3.1.1 Crear un dialogo estratégico entre la Municipalidad de Primavera y ENAP*

Para solucionar los temas atinentes que restringen el desarrollo de la Comuna en general por una situación históricamente creada, se desarrollará un dialogo estratégico con la Empresa Nacional de Petróleo con el objetivo de resolver los temas que restringen el desarrollo de la Comuna independiente de la Empresa Nacional de Petróleo.

- Nombrar un responsable de parte de la Municipalidad para liderar el dialogo con ENAP.
- Desarrollar una agenda con los temas prioritarios para el desarrollo de la Comuna donde la Empresa de Petróleo es un actor clave como:
  - Distribución de energía eléctrica
  - Propiedad de terrenos para expansión de la Comuna en términos de infraestructura, vivienda e instalaciones de servicios públicos como la construcción de una biblioteca y un posta medica.
  - Acceso a infraestructura recreativa
- Establecer la estructura para un dialogo estratégico con responsables definidos de parte de ambos instituciones.
- Consensuar una Agenda de Trabajo con ENAP en lo cual se definen los plazos para solucionar los temas definidos.
- Definición de otros actores claves para solucionar los temas definidos en la agenda.
- Desarrollo de un plan de acción con temas a tratar definidos y que los productos del dialogo se enfoquen en un periodo de cuatro años.

#### **3.2 Objetivo 2: Gestión Municipal, Implementación y ejecución de herramientas de planificación**

##### *3.2.1 Implementación del Plan Regulador de la Comuna de Primavera con los proyectos propuestos*

El Plan Regulador (se aprobará el primer semestre de 2009) propone los siguientes proyectos esenciales relacionados a la infraestructura básica del la Comuna:

- Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura Sanitaria implementando una Planta de Tratamiento de Agua.
- Implementar un sistema de alcantarillado en base del “Estudio de diseño para el mejoramiento Alcantarillado Cerro Sombrero” a ejecutar en el año 2009.
- Mejoramiento Agua Potable Rural, Cerro Sombrero.
- Implementación del proyecto aprobado “*Construcción Variante Ruta Y 79*”
- Construcción de parques y áreas verdes
- Mejoramiento y pavimentación de las calles de Cerro Sombrero

### 3.2.2 Implementación del Plan de Educación Municipal con los proyectos propuestos.

El PADEM define los siguientes proyectos específicos:

- Continuación del desarrollo de un Programa de Mejoramiento de la Gestión Educativa, en una segunda etapa correspondiente al 2009.
- Implementación de un laboratorio de computación en la Escuela.
- Involucrar a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus estudiantes.
- Conseguir que la comunidad educativa desarrolle actividades culturales y eventos artísticos mediante proyecto turístico de la Comuna.
- Lograr que los alumnos de menos recursos de 7 y 8 básico permanezcan estudiando.

### 3.2.3 Mejoramiento de la Gestión Municipal

- Capacitar los funcionarios en manejo de grupos, trabajo en equipo, comunicación efectiva y auto gestión para poder crear una Municipalidad que lidere el desarrollo de la Comuna.
- Implementación de diálogos estratégicos (Desarrollo Productivo, Desarrollo Social y con ENAP) para fortalecer la gestión de la Comuna de Primavera.

## **3.3 Objetivo 3: Desarrollar y promocionar la Comuna de Primavera como polo de desarrollo industrial y de servicios.**

La Agencia Regional de Desarrollo, trabaja el desarrollo productivo de la Región mediante la formación de clusters. Para alinear el desarrollo productivo de la Comuna de Primavera se trabaja con el mismo enfoque para conformar tanto las acciones a nivel Municipal como a nivel Regional. Para entender el concepto de *cluster* se desarrolla el concepto en el primer párrafo y en los párrafos siguientes se desarrolla las acciones concretas propuestas traduciendo este concepto a nivel municipal en conformidad con los enfoques de la Agencia Regional de Desarrollo.

### 3.3.1 Desarrollo Productivo mediante formación de clusters

La Agencia Regional de Desarrollo habla sobre desarrollo productivo mediante la formación de Clusters, un anglicismo que no está muy claro. El creciente interés en los clusters tiene su origen en los estudios de Michael Porter de la Universidad de Harvard en los EE.UU. Sin embargo, el uso del termino cluster como eslogan en un contexto diferente al original, conduce a confusiones. De acuerdo a las políticas regionales de desarrollo en el contexto de Primavera es esencial contestar las siguientes preguntas: *¿Qué es un cluster?* y *¿Por qué aumenta un cluster la competitividad?*

En el contexto de la Comuna de Primavera entenderemos por Cluster (también Agrupamiento, o Sistema Productivo Local (SPL)): *“una concentración de empresas en una misma Comuna o región que operan en líneas similares de negocios, en este caso industria o turismo, y cuyas relaciones fomentan el desarrollo de múltiples interdependencias entre ellas, fortaleciendo su competitividad en una amplia variedad de áreas como: capacitación, recursos financieros, desarrollo tecnológico, diseño de productos, mercadotecnia y distribución. Asimismo, las empresas participan y contribuyen en el desarrollo de los mercados laborales, creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento de los flujos de información, en donde el mayor intercambio de esta última, genera el marco propicio para la innovación, movilidad laboral y enlace entre proveedores, productores y consumidores”* (adaptado de SECTUR, 2002: 5).

Por lo tanto, las empresas se deberían agrupar en alguno de los eslabones de producción de la cadena de valor orientados a un producto específico, ya sea como oferentes de un producto o atractivo turístico, como oferentes de un servicio básico que permita la oferta de este producto, como oferentes de proveeduría para que los servicios básicos relacionados a este producto

funcionen y lo posibiliten, o bien como oferentes de la infraestructura que posibilita todo lo anterior. Esto se refleja en la figura 2 donde se construye un modelo para el cluster turístico.

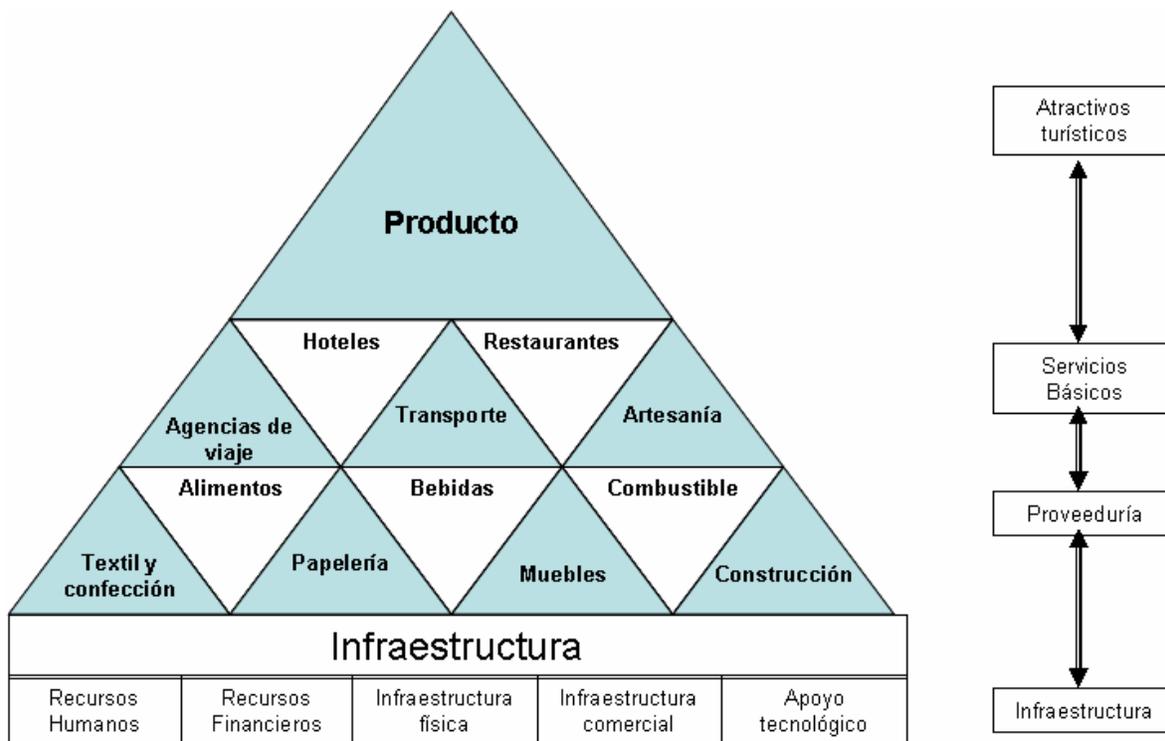


Figura 2 Ejemplo de un modelo de un Cluster, en este caso para el sector turismo (Adaptado de SECTUR, 2002)

Es importante darse cuenta que la concentración de empresas de un mismo sector que operan en un espacio geográfico común, no garantiza por sí sola el afianzamiento de la cadena productiva, según SECTUR (2002:6) “para apoyar la integración de la red empresarial se requiere la generación de condiciones que brinden el marco propicio para el establecimiento de relaciones inter-empresariales, en este sentido, la participación de empresarios con liderazgo y una clara visión de negocios soportada por un conjunto de apoyos brindados oportunamente por las instituciones gubernamentales son dos elementos de gran importancia para fomentar el eslabonamiento productivo en el sector turístico.”

Las propuestas de los siguientes párrafos están enfocadas en los requerimientos indicados por SECTUR para construir con éxito un Sistema Productivo Local.

### 3.3.2 Crear una estructura institucional que facilita el desarrollo productivo.

- Se crea la función del Encargado de Desarrollo Productivo que tiene las habilidades de liderar procesos de desarrollo, un buen conocimiento del contexto local y las habilidades para desarrollar contactos a nivel internacional considerando la importancia de atraer inversionistas.
- Para el éxito del desarrollo productivo es esencial crear una organización que represente el sector privado de la Comuna. Por ello, el encargado de Desarrollo Productivo de la Municipalidad liderará el proceso de formación de un Cámara de Desarrollo Productivo donde están representados todos los sectores productivos de la Comuna.

### *3.3.3 Desarrollar la Comuna de Primavera como centro de servicios enfocado en el tránsito Argentinos y turistas por la Comuna.*

Para el desarrollo la Comuna de Primavera como centro de servicios turísticos se proponen tres pasos principales.

El primer paso exige la creación de instituciones que puedan guiar el proceso de desarrollo de parte de la Municipalidad y de parte del sector privado. En base a la existencia de ambas instituciones se puede iniciar un diálogo estratégico sobre el desarrollo de servicios turísticos de la Comuna con otros actores relevantes.

Como segundo paso se requiere una planificación a corto y largo plazo en base a un estudio de línea base (indicando la situación actual) para desarrollar acciones enfocadas a largo plazo (la situación al largo plazo). Esta planificación en forma óptima se haría en conjunto con las Comunas de Tierra del Fuego para diseñar un concepto integral de desarrollo para la provincia de Tierra del Fuego.

Un tercer paso es la definición de las inversiones públicas y privadas, necesarias para lograr el desarrollo previsto.

Las acciones relacionadas a estos tres pasos son los siguientes:

#### **Acción 1: Institucionalización**

1. Crear una oficina de Desarrollo Productivo Municipal con una línea de trabajo de Servicios Turísticos y presupuesto disponible para iniciar el proceso de desarrollo sectorial.
2. Crear una Cámara de Desarrollo Productivo con una línea de trabajo enfocada al Turismo y/o un Cámara de Turismo Tierra del Fuego
3. Constituir un diálogo estratégico con la participación del sector público y privado abocado al desarrollo del sector en la Comuna de Primavera como prestador de servicios para los productos desarrollados en la Provincia de Tierra del Fuego involucrando todos los actores claves como la Municipalidad de Porvenir, la Municipalidad de Timaukel, SERNATUR, ARDP, CORFO, SERCOTEC, Pro Chile, la Gobernación de Tierra del Fuego, Cámara de Desarrollo Productivo Primavera, Cámara de Turismo Austral y otros actores relevantes por definir.

#### **Acción 2: Planificación**

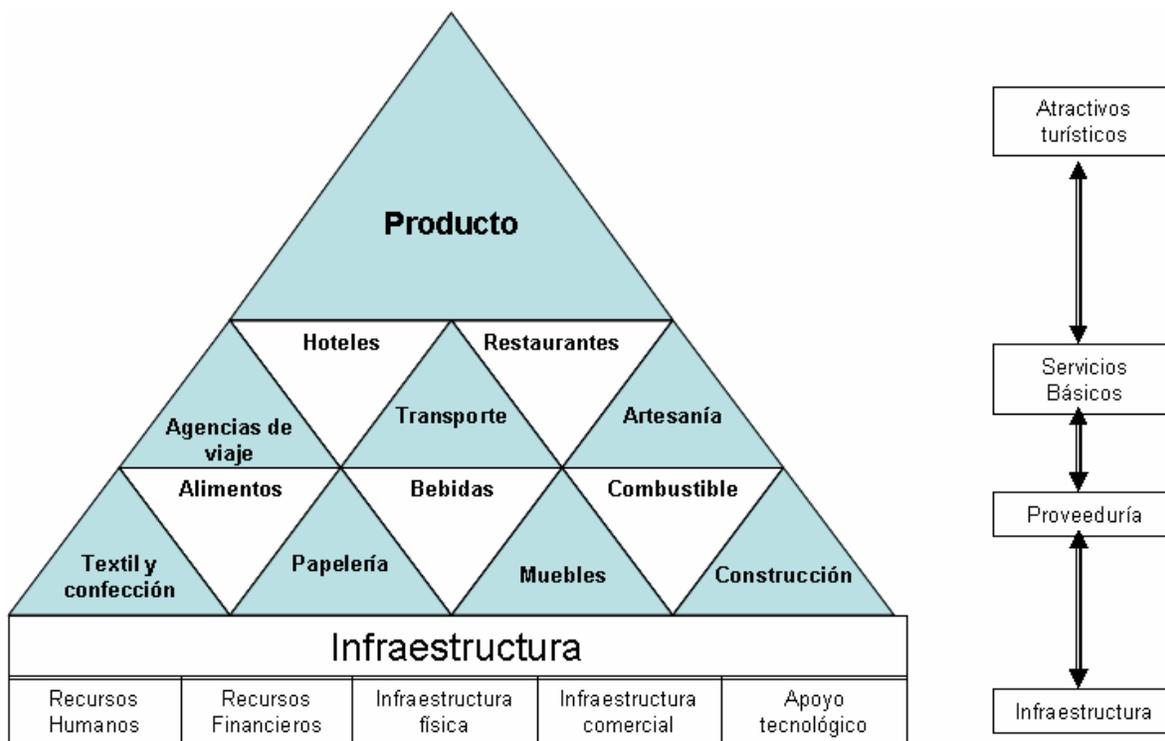
1. Desarrollo de un estudio de viabilidad para el Turismo en la Provincia de Tierra del Fuego donde Primavera cumple el rol de proveedor de servicios turísticos como la puerta de entrada a Tierra del Fuego con el fin de proyectar el desarrollo turístico a través de la ejecución de un Plan de Desarrollo Estratégico y de Inversiones en la Provincia (generalmente conocido como Plan de Desarrollo Turístico; PLADETUR). El estudio debe:
  - Evaluar la demanda para productos turísticos a nivel comunal, regional, nacional e internacional.
  - Crear un catastro de atractivos y destinos turísticos disponibles a nivel Comunal y Provincial.
  - Identificar los productos potenciales según la demanda para desarrollar los atractivos y destinos (combinación producto-mercado), donde se investigan las posibilidades del desarrollo.
    - a. Bahía Lomas como producto turístico otorgando el estatus de Parque Nacional
    - b. Cerro Sombrero como Monumento Nacional con el objetivo de crear atractivos “oficiales” en la Comuna.

2. Identificar las brechas existentes en los Servicios Básicos, la Proveduría y la infraestructura existente según los productos definidos usando el modelo en la figura 2.
  - Crear un catastro con la infraestructura existente para desarrollar actividades turísticas y para identificar su nivel de calidad.
  - Definir las brechas entre la calidad de infraestructura humana existente y la calidad requerida para servir las combinaciones de producto-mercado.
  - Definir las brechas entre la calidad de infraestructura física existente y la calidad requerida para servir las combinaciones de producto-mercado.
  - Definir las brechas entre la infraestructura comercial existente y la requerida para servir las combinaciones de producto-mercado.

**Acción 3: Promover la inversión:**

1. Desarrollar Planes de Inversión Publico-Privada para cada combinación producto – mercado.
2. Desarrollar un Plan de Inversión en infraestructura para cerrar las brechas identificadas en la infraestructura humana, la infraestructura física y la infraestructura comercial
3. Desarrollar, atraer y promover inversiones privadas en los destinos y los productos definidos mediante giras internacionales, invitaciones a viajes promocionales y una política de relaciones publicas activa.
4. Desarrollar un programa de promoción turística para la Provincia Tierra del Fuego a nivel internacional, posicionando Primavera y Tierra del Fuego como destino turístico con sus propias imágenes y productos respectivos.

Siguiendo estos pasos se elabora la pirámide que visualiza el cluster para cada producto definido.



### *3.3.4 Desarrollo de actividades Industriales productivas usando el potencial de las Leyes de Excepción.*

Para el desarrollo de la industria se proponen cuatro pasos principales.

El primer paso exige la creación de una Oficina de Desarrollo Productivo que pueda guiar el proceso de desarrollo de parte de la Municipalidad. En la base a su existencia, se puede iniciar un dialogo con los actores relevantes para crear un dialogo estratégico sobre el desarrollo de la industria en Primavera.

Como segundo paso se requiere una planificación a corto y largo plazo en base a un estudio de línea base (indicando la situación actual) para desarrollar acciones enfocadas a largo plazo como definir la demanda para sitios industriales a nivel regional, nacional e internacional y sus respectivos requerimientos de infraestructura.

Como tercera acción se implementa la infraestructura básica como un relleno sanitario y un Parque Industrial. El cuarto eje es la definición de las inversiones públicas y privadas, necesarias para lograr el desarrollo previsto y la promoción para atraer inversionistas. Los cuatro pasos traducidos en acciones son los siguientes:

#### **Acción 1: Institucionalización**

1. Crear una oficina de Desarrollo Productivo Municipal con una línea de trabajo enfocado en el desarrollo productivo industrial y presupuesto disponible para iniciar el proceso de desarrollo sectorial. De parte del sector privado se establecerá un Cámara de Desarrollo Productivo representando a los empresarios de la Comuna.
2. Constituir un dialogo estratégico liderado por la Municipalidad con la participación del sector publico y privado abocado al desarrollo de la industria en la Comuna de Primavera y la Provincia de Tierra del Fuego involucrando todos los actores claves como la Oficina de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Primavera, ARDP, CORFO, SERCOTEC, Pro Chile, la Gobernación del Tierra del Fuego, la Asociación de Desarrollo Industrial Tierra del Fuego, Asociación Gremial Industrial Artesanal Magallanes, la Asociación de Ganaderos Magallanes, la Cámara de Desarrollo Productivo de Primavera, y otros actores relevantes a definir.

#### **Acción 2: Planificación para el Desarrollo Productivo**

1. Evaluar los sectores industriales actuales y las brechas que existen para su desarrollo.
2. Evaluar la demanda para sitios industriales con sus respectivas ventajas tributarias a nivel regional, nacional e internacional enfocadas en los clusters definidos por la Agencia de Desarrollo Productivo, Pecuaria, Acuícola, Pesca, Forestal, Hortofrutícola, Minero-Energético.
3. Identificar las industrias (productos) potenciales según la demanda para desarrollar los atractivos y destinos (combinación producto-mercado).
4. Desarrollar un Plan de Inversión en infraestructura para cerrar las brechas identificadas en la infraestructura humana, la infraestructura física y la infraestructura comercial.
5. Concretar la factibilidad para desarrollar un Parque Industrial con todos los requisitos identificados en las combinaciones producto-mercado.

#### **Acción 3: Crear la infraestructura para facilitar el Desarrollo Productivo**

1. Normalización del Relleno Sanitario para uso Comunal e Industrial.
2. Implementar la infraestructura para un Parque Industrial.

**Acción 4: Promover la inversión**

1. Desarrollar una Estrategia de Promoción para posicionar Primavera como centro neurálgico de desarrollo industrial en la Provincia.
2. Desarrollar Planes de Inversión Público-Privada para cada combinación producto – mercado.
3. Desarrollar, atraer y promover inversiones privadas mediante giras internacionales, invitaciones a viajes promocionales y una política de relaciones públicas activa.

**3.3.5 Incentivar el desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (Mipes) de la Comuna de Primavera.**

Para estimular el desarrollo de micro y pequeñas empresas se implementarán las siguientes acciones:

- El encargado de Desarrollo Productivo elaborará un catastro de micro y pequeños empresarios (Mipes) y las necesidades para su desarrollo.
- Para cada empresa se evalúa los instrumentos disponibles para su profesionalización y desarrollo.
- Según el interés de los empresarios el encargado facilita la elaboración de postulaciones a los diferentes instrumentos disponibles para el desarrollo de Pimes como FOSIS, Capital Semilla Sercotec, Capital Semilla CORFO para Tierra del Fuego 2009, INDAP y otros.

**3.3.6 Crear mejores condiciones para la participación de las jefas de hogar en el mundo laboral.**

- Implementación de una sala cuna y un jardín infantil.

**3.4 Objetivo: Fortalecer las instituciones Sociales de la Comuna de Primavera aprovechando su contribución en el desarrollo de la Comuna.****3.4.1 Crear un Dialogo Estratégico con las organizaciones sociales para trabajar los temas sociales de la Comuna.**

- Mediante el liderazgo desarrollar un dialogo estratégico con las organizaciones sociales sobre como fortalecer la estructura y facilidades sociales de la Comuna.
- Investigar las posibilidades de fomentar el trabajo de los Centros de Madres para semi-sostenerse.

**3.4.2 Crear mejor acceso de Internet para la Comunidad.**

- Crear un espacio con disponibilidad de Internet con un horario más amplio que la Municipalidad.
- Capacitar grupos en computación y Internet

**3.4.3 Crear más espacios y actividades recreativas para la Comunidad.**

- Investigar la posibilidad de desarrollar un proyecto de cerrar la multi-cancha de Cerro Sombrero para crear un edificio multi-funcional para desarrollar actividades deportivas, de recreación, eventos sociales.

**3.5 Planificación**

La planificación se visualiza mediante una carta Gantt con un horizonte de cuatro años dividido en semestres.

Semestre	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2
<b>No. Acción</b>										
<b>3.1 Solucionar los problemas que restringen el desarrollo de la Comuna</b>										
<b>3.1.1 Crear un dialogo estratégico entre la Municipalidad de Primavera y ENAP</b>										
Desarrollar una agenda con los temas prioritarios										
Establecer la estructura para un dialogo estratégico										
Conmensurar una Agenda de Trabajo con ENAP										
Definición de otros actores claves										
Desarrollo un plan de acción con definición de los temas a tratar y los productos del dialogo										
Desarrollar soluciones para cada tema definido										
Evaluación										
<b>3.2 Desarrollar y promocionar la Comuna de Primavera como polo de desarrollo industrial y de servicios.</b>										
<b>3.2.3 Desarrollar la Comuna de Primavera como centro de servicios enfocado en el transito Argentinos y turistas por la Comuna.</b>										
Crear una oficina de Desarrollo Productivo Municipal										
Crear una Camera de Desarrollo Productivo										
Constituir un dialogo estratégico con la participación del sector publico y privado										
Evaluar la demanda para productos turísticos										
Crear un catastro de atractivos y destinos turísticos										
Identificar los productos potenciales según la demanda identificada										
Viabilidad a. Bahía Lomas como producto turístico formando dando el estatus de Parque Nacional										
Viabilidad Cerro Sombrero como Monumento Nacional										
Crear un catastro con la infraestructura actual existente para desarrollar actividades turísticas y el nivel de calidad de la misma.										
Definir y solucionar las brechas entre la calidad de infraestructura humana										
Definir y solucionar las brechas entre la calidad de infraestructura física										
Definir y solucionar las brechas entre la infraestructura comercial existente										
Desarrollar Planes de Inversión Publica-Privada										
Desarrollar un Plan de Inversión en infraestructura										
Desarrollar, atraer y promover inversiones privadas										
Desarrollar e implementar un programa de promoción turística										



**4. Evaluación y monitoreo**

No.	Ítem	Meta	Indicador	Plazo	Responsable	% de Logro
3.1	<b>Solucionar los problemas que restringen el desarrollo de la Comuna</b>					
3.1.1	<b>Crear un dialogo estratégico entre la Municipalidad de Primavera y ENAP</b>					
	Desarrollar una agenda con los temas prioritarios	Un agenda Municipal con los temas a tratar	Agenda desarrollada y aprobado por el Concejo	2 meses	Alcalde, SECPLAC, ENAP	0
	Establecer la estructura para un dialogo estratégico	Una estructura y la voluntad para un dialogo con el fin de solucionar los problemas	Acuerda firmado sobre la estructura del dialogo.	2 meses	Alcalde, SECPLAC, ENAP	0
	Consensuar una Agenda de Trabajo con ENAP	Consenso sobre los temas a tratar	Un agenda de trabajo a 4 años	2 meses	Alcalde, SECPLAC, ENAP	0
	Definición de otros actores claves	Identificación otros actores claves para el éxito del dialogo	Actores definidos e involucrados	1 mes	Alcalde, SECPLAC, ENAP	0
	Desarrollo un plan de acción con definición de los temas a tratar y los productos del dialogo	El desarrollo de un plan de acción para solucionar los temas atingentes	Plan de Acción formulada.	3 meses	Alcalde, SECPLAC, ENAP	0
	Desarrollar soluciones para cada tema definido	Solucionar todos los temas atingentes	% de temas solucionados	3 años	Alcalde, SECPLAC, ENAP	0

Evaluación	Evaluar el proceso y logros	% de temas solucionados	1 mes	SECPLAC, ENAP	0
------------	-----------------------------	-------------------------	-------	---------------	---

No.	Ítem	Meta	Indicador	Plazo	Responsable	% de Logro
<b>3.2</b>	<b>Implementación e ejecución de herramientas de planificación y gestión municipal.</b>					
<b>3.2.1</b>	<b>Implementación del Plan Regulador de la Comuna de Primavera con los proyectos propuestos</b>					
	Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura Sanitaria implementando una Planta de Tratamiento de Agua.	Tratamiento de los aguas servidas	Planta de Tratamiento funcionando	4 años	Secplac	0
	Implementar un sistema de alcantarillado en base del "Estudio de diseño para el mejoramiento Alcantarillado Cerro Sombrero" a ejecutar en el año 2009.	Un sistema de alcantarillado mejorada	Alcantarillado implementado según diseño.	1 año	Secplac	0
	Mejoramiento Agua Potable Rural, Cerro Sombrero	Crear acceso a agua potable en los áreas rurales de la Comuna	% de acceso a agua potable	2 años	Secplac	0
	Implementación del proyecto aprobado "Construcción Variante Ruta Y 79"	Atraer visitantes al pueblo Cerro Sombrero	Construcción de la Ruta terminada.	4 años	Secplac	0
	Construcción de parques y áreas verdes	Mejorar la calidad de Vida del pueblo Cerro Sombrero	Parques y áreas verdes implementados según planificación del Plan Regulador	4 años	Secplac	0
	Mejoramiento y pavimentación de los calles de Cerro Sombrero	Mejorar la calidad de Vida del pueblo Cerro Sombrero	% de calles pavimentados	4 años	Secplac	0
<b>3.2.2</b>	<b>Implementación del Plan de Educación Municipal con los proyectos propuestos</b>					
	Continuación del desarrollo de un Programa de Mejoramiento de la Gestión Educativa, en una segunda etapa correspondiente al 2009.	Mejorar la calidad de la educación municipal.	Aumenta de los resultados de SIMCE	1 año	Director de la Escuela	0
	Implementación de un laboratorio de computación en la Escuela.	Crear habilidades de manejo computacional.	Horas de computación en el currículo	1 año	Director de la Escuela	0
	Involucrar a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus estudiantes.	Mejorar la motivación del alumno	Participación de los padres	4 años	Director de la Escuela	0

	Conseguir que la comunidad educativa desarrolle actividades culturales y eventos artísticos mediante proyecto turístico de la Comuna.	Desarrollar conciencia cultural sobre el medioambiente	No. de eventos desarrollados	4 años	Director de la Escuela	0
	Lograr que los alumnos de menos recursos de 7 y 8 básico permanezcan estudiando.	Crear mejores oportunidades a los jóvenes	% que pertenezca estudiando	4 años	Director de la Escuela	0
<b>3.2.3 Gestión municipal.</b>						
	Capacitar los funcionarios en manejo de grupos, trabajo en equipo, comunicación efectiva y auto gestión para poder crear una Municipalidad que lidera el desarrollo de la Comuna.	Formar liderazgo para el desarrollo de la Comuna	Capacitación ejecutada	4 años	Alcalde	
	Implementación de diálogos estratégicos (Desarrollo Productivo, Desarrollo Social y con ENAP) para fortalecer la gestión de la Comuna de Primavera.	Trabajar temas específicos al largo plazo con los actores relevantes	% participación de los actores relevantes	4 años	Alcalde, Concejales, DIDECO, Oficina de Fomento Productivo,	

No.	Ítem	Meta	Indicador	Plazo	Responsable	% de Logro
<b>3.3 Desarrollar y promocionar la Comuna de Primavera como polo de desarrollo industrial y de servicios.</b>						
<b>3.3.1 Desarrollar la Comuna de Primavera como centro de servicios enfocado en el tránsito Argentinos y turistas por la Comuna.</b>						
	Crear una Oficina de Desarrollo Productivo Municipal	Facilitación del desarrollo productivo en la Comuna	Oficina Implementada	6 meses	Alcalde	0
	Crear una Cámara de Desarrollo Productivo	Representación del sector privado en la Comuna de Primavera	Participación en la Cámara	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Constituir un dialogo estratégico con la participación del sector publico y privado	Mediante cooperación publica-privada impulsar el desarrollo productivo en la Comuna de Primavera	Participación en la dialogo	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Evaluar la demanda para productos turísticos	Determinar la viabilidad de ofrecer servicios turísticos	La demanda definida	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Crear un catastro de atractivos y destinos turísticos	Identificación de los atractivos y destinos turísticos	Base de datos con atractivos y destinos	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Identificar los productos potenciales según la demanda identificada	Definición combinaciones producto - mercado	Numero de productos identificados	3 meses	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Viabilidad de Bahía Lomas como producto turístico formando dando el estatus de Parque Nacional	Definir la factibilidad de fortalecer la atracción de la Bahía Lomas	Si/No	1 mes	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Viabilidad Cerro Sombrero como Monumento Nacional	Definir la factibilidad de fortalecer el destino Cerro	Si/No	1 mes	Encargado de Desarrollo Productivo	0

		Sombrero				
	Crear un catastro con la infraestructura actual existente para desarrollar actividades turísticas y el nivel de calidad de la misma.	Identificación de infraestructura existente para definir brechas	Base de datos	6 meses	SECPLAN; Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Definir y solucionar las brechas entre la calidad de infraestructura humana	Crear la calidad de recursos humanos requerida para desarrollar los productos definidos	% de las brechas cerradas en relación al ideal	4 años	DIDECO; Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Definir y solucionar las brechas entre la calidad de infraestructura física	Crear la calidad de infraestructura física requerida para desarrollar los productos definidos	% de las brechas cerradas en relación al ideal	4 años	SECPLAC; Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Definir y solucionar las brechas entre la infraestructura comercial existente	Crear la calidad de infraestructura comercial requerida para desarrollar los productos definidos	Comercio instalado si/no	4 años	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Desarrollar Planes de Inversión Publica-Privada	Identificación de las inversiones requeridas	Plan de Inversión elaborado si/no	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo; Cámara de Desarrollo Productivo	0
	Desarrollar un Plan de Inversión en infraestructura	Desarrollar un plan para el desarrollo de la infraestructura necesaria	Plan de inversión en infraestructura elaborado si/no	1 año	SECPLAC; Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Desarrollar, atraer y promover inversiones privadas	Atraer inversiones privadas para desarrollar la Comuna	No. inversionistas atraídas. Aumento de la inversión privada	4 años	Encargado de Desarrollo Productivo	0

	Desarrollar e implementar un programa de promoción turística	Atraer la demanda por servicios	No. Acciones promocionales. No de empresas que ofrecen servicios en la Comuna.	2 años	Encargado de Desarrollo Productivo, Alcalde	0
<b>3.3.2 Desarrollo de actividades Industriales productivas</b>						
	Crear una oficina de Desarrollo Productivo Municipal	Facilitación del desarrollo productivo en la Comuna	Oficina Implementada	6 meses	Alcalde	0
	Constituir un dialogo estratégico liderado por la Municipalidad donde participen el sector publico y privado	Mediante cooperación publica-privada impulsar el desarrollo productivo en la Comuna de Primavera	Participación en la dialogo	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Evaluar los sectores industriales presentes y las brechas que existen para su desarrollo.	Identificar industria a desarrollar	Brechas identificadas por sector	3 meses	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Evaluar la demanda para sitios industriales	Definir la demanda	No. de interesados	6 meses	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Identificar las industrias (productos) potenciales según la demanda identificada	Definir el sector a desarrollar	No. de sectores identificados	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Desarrollar un Plan de Inversión en infraestructura	Definir el monto de inversión necesaria para el desarrollo del sector industrial	Monto de inversión	1 año	SECPLAC, DEF	0
	Concretizar la factibilidad de desarrollar un Parque Industrial	Implementación de un Parque Industrial	Factibilidad si/no	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo, SECPLAC	0
	Normalización del Relleno Sanitario	Procesar residuos sólidos	Relleno Sanitario Funcionando	1año	SECPLAC	0
	Implementar la infraestructura para un Parque Industrial.	Crear un Parque Industrial	Infraestructura de un Parque Industrial instalado	4 años	Encargado de Desarrollo Productivo, SECPLAC	0
	Desarrollar una Estrategia de Promoción	Atraer inversionistas	Monto de inversión atraída	4 años	Encargado de Desarrollo Productivo	0

	Desarrollar Planes de Inversión Publica-Privada	Identificación de las inversiones requeridas	Plan de Inversión elaborado si/no	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo; Cámara de Desarrollo Productivo	0
	Desarrollar, atraer y promover inversiones privadas	Desarrollo de nuevas industrias en la Comuna de Primavera	Monto de inversión atraída	4 años	Alcalde	0

**3.3.5 Incentivar el desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (Mipes) de la Comuna de Primavera.**

	Elaboración de un catastro de micros y pequeños empresarios (Mipes) y las necesidades para su desarrollo.	Determinar la demanda específica del los Mipes en la Comuna de Primavera	Base de datos elaborada	3 meses	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Evaluación individualmente los instrumentos disponibles para su profesionalización y desarrollo	Desarrollo de los Mipes en la Comuna	No. de empresas evaluadas	1 año	Encargado de Desarrollo Productivo	0
	Facilitación de elaboración de proyectos productivos	Crecimiento y profesionalización de los Mipes	No. de proyectos elaborados	4 años	Encargado de Desarrollo Productivo	0

**3.3.6 Crear mejores condiciones para la participación de las jefas de hogar en el mundo laboral.**

	Implementación de una sala cuna y un jardín infantil	Facilitar la participación laboral de las mujeres	% participación laboral	4 años	DIDECO	0
--	--	---	-------------------------	--------	--------	---

<b>3.4 Fortalecer las instituciones Sociales</b>						
<b>3.4.1 Crear un Dialogo Estratégico con las organizaciones sociales para trabajar los temas sociales de la Comuna.</b>						
Mediante el liderazgo desarrollar un dialogo estratégico con las organizaciones sociales sobre como fortalecer la estructura y facilidades sociales de la Comuna.	Crear una gestión municipal participativa	Participación	4 años	DIDECO		0
Investigar las posibilidades de fomentar el trabajo de los Centros de Madres para semi-sostenerse	Generar mas recursos para los Centros de Madres	No. posibilidades	1 año	DIDECO, Oficina de Desarrollo Productivo		0
<b>3.4.2 Crear mejor acceso de Internet para la Comunidad.</b>						
Crear un espacio con disponibilidad de Internet con un horario más amplio que la Municipalidad.	Mejorar el acceso al Internet para la Comunidad	No. de horas Internet disponible por día	4 años	SECPLAC, DIDECO		0
Capacitar grupos específicos o vulnerables en computación y Internet	Mejorar el acceso a tecnología moderno	No. de personas capacitadas	4 años	DIDECO		0
<b>3.4.3 Crear más espacios y actividades recreativas para la Comunidad</b>						
Investigar las posibilidades de desarrollo de cerrar la multi-cancha de Cerro Sombrero	Determinar la factibilidad	Si/No	1 año	SECPLAC, DIDECO		0

## **Bibliografía**

Ambar (2007) *Diagnóstico y Propuesta de Implementación de Actividades Outdoors en la Región de Magallanes*. Punta Arenas: CORFO PTI.

Banco Central de Chile (-) Producto Interno Bruto por región 1996-2001,

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2000) *Mapa físico de la XII región*

Boston Consulting (2006) *Estudio Competitividad Turística*.

Boston Consulting (2007) *Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena Documento de referencia Turismo*.

Castillo (2006) El desarrollo local en la gestión Municipal, *Ciencias Sociales Online*, Marzo 2006, Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile.

Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales. IULA/CELCADEL (1993) El Municipio como Promotor del Desarrollo Económico Local. *Cuaderno de Desarrollo Local*, N° 13. Quito, Ecuador.

CONAF - CONAMA – BIRF (1999) *Informe Catastro y Evaluación de Recursos Vegetacionales Nativos de Chile*

Fundación Friedrich Ebert, SERCAL y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional. DSE (1996). *Manual N° 6: "Desarrollo Económico Local"*. Serie de Manuales Didácticos para la Gestión Municipal. Santiago, Chile.

INE (2008) *Proyecto Empleo Natales y Porvenir*. Punta Arenas

INE (2008) *CENSO Agropecuario 2007*; Santiago.

INE (2002) *Censo 2002*, consultado en [www.ine.cl](http://www.ine.cl) septiembre 2008.

MOP (2000) *Plan Director de Infraestructura Chile 2000 – 2010 Etapa II*; Santiago

MOP (2004) *Análisis y Diagnóstico de los Flujos de Transporte de Carga Internacional*

Nordin, Sara (2003) *Tourism Clustering & Innovation*. Österlund: European Tourism Research Institute.

Página web del Programa de Promoción y Atracción de Inversiones a Regiones de CORFO [www.todochile.cl/](http://www.todochile.cl/)

Página web Perfil Marítimo de CEPAL [www.eclac.cl/transporte/perfil](http://www.eclac.cl/transporte/perfil) Página web [www.cne.cl](http://www.cne.cl)

Página web [www.mapadechile.cl](http://www.mapadechile.cl)

Página web [www.conaf.cl](http://www.conaf.cl)

Página web [www.conama.cl](http://www.conama.cl)

Página web [www.chilebosquenativo.cl](http://www.chilebosquenativo.cl)

Página web [www.odepa.cl](http://www.odepa.cl)

Página Web <http://www.sernatur.cl/institucional/scripts/industria01.php>

SECTUR (2004) *Programa de Competitividad, Integración de Agrupamientos Turísticos Competitivos "Clusters Turísticos"*. México.

Sernapesca (2007) [www.sernapesca.cl](http://www.sernapesca.cl); consultado octubre 2008.

Servicio País (2005) *Diagnostico sectorial productivo, Comuna de Porvenir, 2004*; Porvenir.

Sistema de Información Regional de Mideplan, <http://infopais.mideplan.cl/>

Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (2008) [http://hosting.snit.cl/goremagallanes/index.php?option=com\\_content&task=blogsection&id=6&Itemid=29](http://hosting.snit.cl/goremagallanes/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=6&Itemid=29); consultado octubre 2008.

Subdere (2008) *Evaluación ex post creación de 11 comunas: 1994-2004 Informe Final*; Santiago

Subdere (2008) *Actualización estudio Diagnostico y Propuesta para territorios Aislados*; Santiago

Subdere (2008) *Los presupuestos participativos en el espacio local, DOCUMENTO N° 1*; Santiago.

Subdere (2001) *Informe de Competitividad Regional*; Santiago

Tulder, Rob van, y Alex de Zwart (2006) *International business-society management*. London; Roudlegde.

Vialidad (2004.) *Informe "Red Vial Nacional, Dimensionamiento y características"*