

# PLAN DE DESARROLLO COMUNAL

Ilustre Municipalidad  
Torres del Payne



PLADECO  
2008 - 2012



...Para una gestion  
eficiente...

## **HIMNO OFICIAL COMUNA TORRES DEL PAYNE**

### **I**

“ *Frente a los vientos australes,  
surge vibrante galana y febril,  
Torres del Payne hermosa comuna  
que ilusionada ve el porvenir.  
Es Tres Pasos la entrada  
que al visitante saluda al llegar.  
Desde tus cerros surgieron poemas  
que hicieron del verso palabra inmortal.*

*Sigues la senda  
del recio pionero,  
que en tus praderas  
la patria cimentó.  
Son tus bellezas, tus campos ganaderos,  
pasado, presente y futuro mejor  
Son tus bellezas, tus campos ganaderos,  
pasado, presente y futuro mejor.*

### **II**

*Villa Cerro Castillo  
eres oasis de amor y paz,  
guardia celosa de soberanía,  
noble estandarte de libertad.  
Bellas Torres del Payne  
muestras tu estampa en lagos de tul.  
¡Oh! Majestuoso y eterno paisaje  
en hermoso idilio con la Cruz del Sur.*

*Sigues la senda  
del recio pionero,  
que en las praderas  
la patria cimentó.  
Son tus bellezas, tus campos ganaderos,  
pasado, presente y futuro mejor.  
Son tus bellezas, tus campos ganaderos,  
pasado, presente y futuro mejor. ”*

*Autores:  
Emilio Ruiz Villanueva  
Jorge Salinas Arias*

***ALCALDE COMUNA  
SR. FERNANDO PAREDES  
MANSILLA***

***CONCEJO MUNICIPAL:***

***SR. HECTOR CARDENAS BAEZ  
SR. ANAHI CARDENAS RODRIGUEZ  
SR. ARTURO KROEGER VIDAL  
SR. JOVITO GONZALEZ CHAMBLA  
SR. JOSE SOTO ALMONACID  
SR. TAMARA MACLEOD CARDENAS***

## Política comunal de Torres del Payne

### Palabras del Alcalde de la Comuna, don Fernando Paredes Mansilla

El presente Plan de Desarrollo Comunal, según lo prevé la ley, debe delinear una agenda de trabajo que sirva para definir el desarrollo en el territorio comunal. En este contexto, la elaboración del presente documento consensuada en detalle con todos los Concejales, equipo municipal y actores relevantes de la comunidad, pretende acotar un campo de acción desde el Gobierno local a contar desde el año 2008 y hasta 2012.



A raíz de lo anterior, surgen entonces, los lineamientos estratégicos de dicho Plan que se sustentan principalmente en consolidar políticas sociales, de ordenamiento territorial, de desarrollo turístico y ganadero y, armónico con la conservación del medio ambiente, elementos que a mi juicio, son claves para poder delinear un desarrollo sustentable en el tiempo.

Interpretando el sentir del Concejo Municipal, sentimos la responsabilidad ante la comunidad de elaborar el presente instrumento, entendiendo que en éste deberán en el futuro inmediato desarrollarse y ejecutarse obras de inversión que respondan a las necesidades formuladas en el presente PLADECO. En este sentido, nuestra gestión en Torres del Payne ha dado claras muestras de planificación, estrategia que sin dudar, ha sido el resultado de una gestión exitosa, la que para los próximos 5 años, los habitantes de Torres del Payne, debiéramos entender que, con el presente documento se asegura la gestión en el mediano plazo, siempre y cuando se trabaje en función al presente documento elaborado con mucho trabajo y profesionalismo.

Finalmente, quisiera agradecer el acompañamiento que desplegó la Consultora “Santic Consultores” en plasmar cada una de las ideas y propuestas por los actores de la comunidad al presente PLADECO, lo cual permite terminar un ciclo de desarrollo en la Comuna y pensar en otro con expectativas crecientes y concretas, por lo que significa la Comuna de Torres del Payne en el contexto regional y nacional.

Quisiera me permitan terminar estas palabras, reflexionando respecto de una teoría impulsada por este Alcalde “...**En mi gestión existen dos instrumentos que nunca hemos utilizado, El Olfatímetro (olfato) y El Tincometro (tincada), dando señales claras de que siempre hemos sido un municipio planificado...**”; Por ello, hoy día entregamos a la comunidad un instrumento llamado PLADECO, que regirá el desarrollo y destino de nuestra flamante comuna de Torres de Payne por los próximos cinco años.

Atte;

**FERNANDO PAREDES MANSILLA**  
Alcalde



---

**CAPITULO I:**  
**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL**

**ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE**  
**EVALUACIÓN PLADECO 2003 - 2007**

## A. ACTUALIZACION DE INFORMACIÓN RELEVANTE:

- **GESTION MUNICIPAL Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA 2003 - 2007**

Lograr identificar de manera clara cuales han sido los avances que ha experimentado la comuna de Torres del Payne durante el período de ejecución del actual Pladeco (2003 – 2007), es una tarea esencial para poder entender en que nivel de desarrollo se encuentra la comuna, cuáles han sido las características centrales que han marcado la actual gestión y particularmente para poder comprender mejor los nuevos desafíos que se deben abordar, a partir justamente de los logros obtenidos en estos años.

El parámetro principal que se ha escogido en esta actualización de información relevante de lo realizado, es la **inversión pública** que ha recibido la comuna y que ha sido capaz de captar, a partir de recursos propios, regionales o sectoriales.

Un primer dato de relevancia, es que el Municipio ha logrado la ejecución de cerca de 40 proyectos de inversión pública, en diverso ámbitos del quehacer comunal, especialmente en educación, infraestructura vial, salud y en el mejoramiento urbano de sus centros poblados, especialmente en su capital comunal Cerro Castillo. De esta forma, se transforma en uno de los municipios de mayor eficiencia en su gestión como unidad técnica en la formulación y presentación de proyectos, logrando un lugar de reconocimiento y liderazgo entre las denominadas comunas rurales.

Esta actualización de la información relevante de la gestión municipal, permite constatar que ha existido mucha dinámica en su gestión, con una idea o concepto claro de progreso y bienestar, que se ha manifestado en un mejoramiento de las condiciones generales de vida para sus habitantes, asegurando de esta forma estándares de calidad en diversos ámbitos de la vida comunal.

El conjunto de proyectos evaluados, nos permita identificar que han existido dos grandes líneas de inversión pública en Torres del Payne: **obras públicas** (viales, puentes y otros) y **calidad de vida** (educación, salud, desarrollo urbano y otros). El siguiente cuadro, entrega el listado de proyectos ejecutados entre los años 2003 – 2007, indicando el nombre del proyecto, el monto de las inversiones comprometidas y el año de ejecución (se han incluido proyectos cuyo financiamiento ha sido aprobado en estos días):

<b>AÑO 2003</b>		
1	ADQUISICION BIBLIOBUS COMUNA TORRES DEL PAINE	14,878,200
2	ADQUISICION AMBULANCIA DOBLE TRACCION COMUNA TORRES DEL PAINE	22,894,000
3	COSNTRUCCION SALA USO MULTIPLE ESC. G-9, CERRO CASTILLO, 3° ETAPA	
4	MEJORAMIENTO INTEGRAL SERVICIOS BASICOS ESC. G-9, CERRO CASTILLO	28,168,947
5	CONSTRUCCION PASILLO CONEXIÓN ESCUELA G-9 DE CERRO CASTILLO	29,883,362

6	CONSTRUCCION DE RED DE DISTRIBUCION GAS NATURAL COMPRIMIDO C. CASTILLO	117,593,000
7	INVESTIGACION DESARROLLO SECTOR RIO SERRANO, T. DEL PAINE	52,871,000

<b>AÑO 2004</b>		
8	REPOSICION SISTEMA ELECTRICO ESCUELAS COMUNA TORRES DEL PAINE	14,099,000
9	CONSTRUCCION AULAS TECNOLOGICAS ESCUELA G-9, CERRO CASTILLO	49,988,538
10	AMPLIACION SALA USO MULTIPLE ESCUELA G-9 CERRO CASTILLO	103,386,000
11	EQUIPAMIENTO CALDERAS GAS NATURAL ESCUELA INTERNADO G-9 C. CASTILLO	15,616,000

<b>AÑO 2005</b>		
12	HABILITACION SALA DE EVENTOS, ESCUELA G-9 C. CASTILLO CO. T. DEL PAYNE	106,000
13	CONSTRUCCIÓN PUENTE GREY, COMPLEJO T. DEL PAINE.	909,516,000
14	AMPLIACIÓN SALA DE USO MULTIPLE ESCUELA G-9, CERRO CASTILLO.	103,386,000
15	CONSTRUCCION AULAS TECNOLOGICAS ESCUELA G-9, CERRO CASTILLO	50,478,000
16	CONSTRUCCION OFICINA, INFORMACIÓN TURISTICA, C. CASTILLO T. DEL PAYNE.	64,914,000
17	CONSTRUCCION ACERAS EN ADOCRETOS DIVERSAS CALLES EN CERRO CASTILLO	109,000
18	CONSTRUCCION RELLENO SANITARIO RSD RSI NATALES Y T. DEL PAYNE	160,000
19	EQUIPAMIENTO CALDERAS GAS NATURAL ESC INTERNADO G9 CERRO CASTILLO.	5,429,000
20	CONSTRUCCION MULTICANCHA CERRO GUIDO, C.TORRES DEL PAYNE	34,433,000
21	ADQUISICION CARRO BOMBA FORESTAL COMUNA TORRES DEL PAINE	50,000,000

<b>AÑO 2006</b>		
22	HABILITACION SALA DE EVENTOS, ESCUELA G-9 C. CASTILLO CO. T. DEL PAYNE	74,482,000
23	CONSTRUCCIÓN PUENTE GREY, COMPLEJO T. DEL PAINE.	969,488,000
24	CONSTRUCCION OFICINA, INFORMACIÓN TURISTICA, C. CASTILLO T. DEL PAYNE.	23,339,000
25	CONSTRUCCION ACERAS EN ADOCRETOS DIVERSAS CALLES EN CERRO CASTILLO	35,754,000
26	EQUIPAMIENTO CALDERAS GAS NATURAL ESC INTERNADO G9 CERRO CASTILLO.	20,889,000
27	CONSTRUCCION PLAZA LA HERRADURA VILLA CERRO CASTILLO	5,600,000
28	CONSTRUCCION MULTICANCHA CERRO GUIDO, C.TORRES DEL PAYNE	34,150,000
29	CONSTRUCCION SEÑALETICA Y ORNAMENTACION VILLA CERRO CASTILLO	512,000
30	CONSTRUCCION RELLENO SANITARIO RSD RSI NATALES Y T. DEL PAYNE	83,190,000
31	CONSTRUCCION CALLE O'HIGGINS VILLA CERRO CASTILLO	286,699,000
32	CONSTRUCCION CALLE OVEJERO VILLA CERRO CASTILLO	386,585,000

<b>AÑOS 2007 – 2008</b>		
33	CONSTRUCCION CIERRO VERTEDERO VILLA CERRO CASTILLO	46,958,000
34	CONSTRUCCIÓN PLAZA DE JUEGOS INFANTILES VILLA CERRO CASTILLO	28,059,000
35	REPARACION Y MEJORAMIENTO DE LA SUM SEDE ADMINISTRATIVA PNTP	20,000,000
36	CONSTRUCCION MULTICANCHA CERRO CASTILLO	36,500,000
37	CONSTRUCCION CERCOS DEPENDENCIAS MUNIC. COMUNA TORRES DEL PAYNE	49,500,000
38	AMPLIACION CUARTEL DE BOMBEROS CERRO CASTILLO	16,000,000
39	HABILITACION POSTA CERRO GUIDO	32,435,000
40	HABILITACION SEDE COMUNITARIA DE TORRES DEL PAYNE	33,782,000
41	HABILITACION MIRADOR LAGUNA FIGUEROA RUTA 9	11,000,000

42	MEJORAMIENTO SIST. AGUAS LLUVIAS Y CALEFAC. CENTRAL DEP. MUNICIPALES	10,600,000
43	REPOCICION CAMION COMPACTADOR RSD – COMUNA TORRES DEL PAYNE	
44	CONSTRUCCION RED HUMEDA PARA VILLA CERRO CASTILLO – COMUNA TORRES DEL PAYNE	

## B. EVALUACIÓN PLADECO 2003 – 2007

El actual Plan de Desarrollo Comunal de la Municipalidad de Torres del Payne, que incluye el período 2003 – 2007, está estructurado en torno a **tres Capítulos: Caracterización General de la Comuna, Estrategia Comunal y Programas y Proyectos de Gestión**, lo que permite constituir una primera mirada sobre las condiciones en las que se ha desarrollado la comuna y cuales eran las perspectivas que existían sobre su futuro hace ya casi cuatro años.

En términos metodológicos, se ha priorizado el análisis sobre el segundo y tercer capítulo, que tienen que ver con los objetivos, lineamientos de gestión y los proyectos e iniciativas que serían, de alguna forma, la carta de navegación para el período de gestión municipal 2003 – 2007. En este sentido, hemos separado la **evaluación del pladeco entres ámbitos:**

- Análisis Comparado: Objetivos Pladeco y Proyectos de Inversión 2003 – 2007.
- Análisis Estratégico
- Observaciones Técnicas y Caracterización del Pladeco

### 1. ANALISIS COMPARADO: OBJETIVOS PLADECO Y PROYECTOS DE INVERSIÓN 2003 - 2007

Para poder evaluar de manera objetiva el nivel de logros del actual Pladeco, se trabajará con una metodología donde se privilegia el análisis comparado entre los grandes temas y objetivos planteados en el Pladeco contra los proyectos ejecutados durante este período, lo que permitirá visualizar con facilidad las áreas de gestión donde se han alcanzado logros importantes y también aquellos sectores donde se aprecia un avance de menor vitalidad.

Los objetivos estratégicos, contenidos en el actual Pladeco tienen relación con dos ámbitos de gestión, el primero de ellos asociado al mejoramiento de las condiciones de desarrollo en áreas como salud, educación, calidad de vida, desarrollo urbano y otros; y el segundo y tercer objetivo que están relacionados con fortalecer a la comuna de Torres del Payne como un centro relevante de servicios turísticos.

De esta manera, se van a analizar de manera individual los dos principales objetivos de gestión y sus respectivos lineamientos estratégicos identificados en el Pladeco.



- **OBJETIVO 1: “MANTENER EL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO ENTRE LAS COMUNAS RURALES”.**

Este objetivo, está relacionado especialmente con el mejoramiento en las condiciones de vida de las personas, asociados a un conjunto de iniciativas en ámbitos como educación, salud, desarrollo urbano, deporte y otros. El siguiente cuadro, contiene los principales objetivos e iniciativas planteadas en el Pladeco en relación a los proyectos ejecutados entre el 2003 y el 2007, lo que permite observar en cada gran tema del Pladeco los avances experimentados.

SECTOR	OBJETIVOS	PROYECTOS EJECUTADOS	MONTO	AÑO	
<b>CALIDAD DE VIDA</b>	se refiere a iniciativas que tiendan a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, que mejoren su entorno, espacios públicos, movilización, actividades deportivas y sociales, plazas, mejoramiento de calles, etc. En el actual Pladeco existe un listado de <b>19 ideas o iniciativas</b> identificadas	1. Construcción Plaza La Herradura Villa Cerro Castillo	11,560,000	2005	
		2. Construcción Señalética y Ornamentación Villa Cerro Castillo		2006	
		3. Construcción Multicancha Cerro Guido	73,826,000	2006	
		4. Construcción Aceras en Adocretos Calles Cerro Castillo	35,322,000	2005	
		5. Adquisición Bibliobús Comuna Torres del Payne	14,878,200	2003.	
		6. Construcción de Red de Distribución Gas Natural Comp.	117,593,000	2004.	
		7. Construcción Aceras en Adocretos Div. Calles C. Castillo	35,754,000	2006.	
		8. Construcción Plaza de Juegos Infantiles Villa Cerro Castillo	28,059,000		2007 / 08
		9. Construcción Multicancha Villa Cerro Castillo	36,500,000		2007 / 08
		10. Habilitación Sede Comunitaria Comuna Torres del Payne	33,782,000		2007 / 08
		11. Adquisición Carro Bomba Forestal C. Torres del Payne	50,000,000	2005	
		12. Ampliación Cuartel de Bomberos Villa Cerro Castillo	16,000,000		2007 / 08
<b>EDUCACIÓN</b>	se refiere a iniciativas relacionadas a mejorar la infraestructura educativa de la comuna, nuevos planes y proyectos educativos, incorporación de nuevos niveles, acceso 100% a la JEC y otras.	1. Habilitación Sala de Eventos, Escuela G9, Cerro Castillo	77,101,000		2005.
		2. Ampliación Sala Uso Múltiple Escuela G9, Cerro Castillo	103,671,000		2004.
		3. Construcción Aulas Tecnológicas Escuela G9, Cerro Castillo	52,739,000		2005.
		4. Equipamiento Calderas a Gas Natural Escuela Internado G9, Cerro Castillo	20,889,000		2004.

	Existen <b>12 ideas o propuestas en educación en el actual Pladeco</b>	5. Reposición Sistema Eléctrico Escuela Comuna Torres Payne	14,099,000	2004.	
		6. Construcción Pasillo Conexión Escuela G9 Cerro Castillo	29,883,362	2003.	
		7. Mejoramiento Integral Servicios Básicos Esc. G9 C. Castillo		2003.	
<b>SALUD</b>	Mejorar la cobertura de salud y resolutivez clínica de Cerro Castillo, mejorar los servicios de evacuación, acentuar los programas preventivos y mejorar la infraestructura de salud	1. Adquisición Ambulancia Doble Tracción C. Torres del Payne	22,894,000	2003.	
		2. Construcción Cierro Vertedero Villa Cerro Castillo	46,958,000		2007 / 08
		3. Construcción Relleno Sanitario RSD RDI Natales / Payne	83,190,000	2006	
		4. Habilitación Posta Cerro Guido	32,435,000		2007 / 08

El nivel de logros alcanzados en este primer objetivo, es muy alto, pues se puede apreciar con claridad que los objetivos planteados en áreas tan relevantes como salud, educación, desarrollo comunitario, calidad de vida y otros, se han logrado plenamente. Destacan por ejemplo el haber completado la **infraestructura educacional** con **5 proyectos ejecutados** (sala de eventos, aulas tecnológicas, calderas a gas natural comprimido, sala de uso múltiple y reposición sistema eléctrico), las **más de 10 iniciativas concretadas en mejoramiento de espacios públicos** (multicanchas, plazas, juegos, aceras y otros) y los avances alcanzados en **salud** (nueva ambulancia, la futura posta de Cerro Guido y el nuevo relleno sanitario Provincial).

La **Visión Comunal Sectorial**, que plantea el Pladeco, está principalmente centrada en el desarrollo y gestión de los sectores identificados en este primer objetivo, lo que significa que en estos logros se representan una parte muy fundamental de los desafíos asumidos por el Municipio, que en este caso han sido resueltos de una manera bastante positiva y eficiente.

- **OBJETIVOS 2 Y 3: CONSOLIDAR LA COMUNA COMO UN CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y BUSCAR LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS:**

Estos objetivos, tienen como indicadores principales de gestión el poder mejorar los accesos y red vial de la comuna, gestionar mayor cobertura de servicios destinados a las actividades productivas, mejorar la imagen de la comuna como destino turístico, promover el ordenamiento territorial, asumir una posición estratégica como centro de servicios turísticos, y otros similares.

En torno a este segundo gran eje de la gestión municipal, durante el período 2003 – 2007, se puede señalar que los principales logros están asociados a algunos proyectos emblemáticos en materia de infraestructura vial y a algunas iniciativas en materia de turismo y gestión municipal. Para observar con mayor detalle estos aspectos, se presenta el siguiente cuadro:

SECTOR	OBJETIVOS	PROYECTOS EJECUTADOS	MONTO	AÑO
INFRAESTRUCTURA	se refiere esencialmente a proyectos relacionados a obras públicas, tales como construcción o mejoramientos de puentes, pavimentación de rutas y otros	1. Construcción Puente Las Máscaras	2010000	
		2. Mejoramiento Ruta 9, Sector Cueva del Milodón - Castillo	13711314	
		3. Construcción Puente Grey, Complejo Torres Payne	969,488,000	2006
		4. Habilitación y Mejoramiento Camino Milodón - Torres del Payne, CMT		
		5. Puente El Negro	1458782	
FORTALECIMIENTO		1. Construcción Cercos Dependencias Municipales C. T. Payne	49,500,000	2007 / 08
		2. Mejoramiento Sistema de Aguas Lluvias y calefacción Central Dependencias Municipales	10,600,000	2007 / 08
TURISMO		1. Construcción Oficina Información Turística Cerro Castillo	88,253,000	2005
		2. Investigación Desarrollo Sector Río Serrano	52,871,000	2,003
		3. Reparación y Mejoramiento de la SUM Sede Adm. PNTTP	20,000,000	2007 / 08
		4. Habilitación Mirador Laguna Figueroa Ruta 9	11,000,000	2007 / 08

El nivel de logros alcanzados en estos ámbitos son desiguales, pues en materia de **infraestructura vial** los logros son muy relevantes y están marcados por la inversión millonaria que significa la **pavimentación de la Ruta 9 Internacional que une Puerto Natales con Cerro Castillo, capital de la comuna de Torres del Payne**. Esta inversión es un hito histórico en el desarrollo de la comuna, pues representa un anhelo de muchos años de la población residente y sus autoridades, mejorando además de manera definitiva el tránsito vehicular hacia y desde Cerro Castillo, tanto en lo que esto representa para la población residente, quienes verán mejoradas fuertemente sus condiciones de movilización, como el impacto que genera en relación a la actividad turística.

También es muy importante, con opiniones diversas por cierto, lo que representa la apertura del camino denominado Milodón – Torres del Payne, pues por una parte es una ruta que significa llegar al Parque Nacional sin que sea obligatorio el paso por Castillo, lo que

eventualmente podría perjudicar a la comuna; pero desde otro punto de vista es una ruta que diversifica los accesos al Parque, que facilita la llegada de los visitantes y que en una mirada global debería ser favorable para la comuna, pues permitiría flujos que circulen con mayor dinamismo y en mayor cantidad. No obstante cualquiera sea la mirada, es necesario reconocer que es una obra vial que genera un impacto relevante dentro de la comuna, es un segundo hito en el desarrollo de los años recientes.

Sin embargo, y pese a esta realidad positiva que generan el avance en temas de infraestructura vial, es necesario señalar que en materia de consolidar al Municipio como un actor relevante y a la comuna como un centro de servicios de primer nivel, las iniciativas ejecutadas son escasas y representan un avance parcial de acuerdo a las metas planteadas en el Pladeco.

### **C. ANALISIS ESTRATÉGICO PLADeco 2003 – 2007**

A partir de los proyectos ejecutados durante los años 2003 al 2007, es necesario realizar un análisis más estratégico sobre lo avanzado en estos años, intentando destacar algunas fortalezas y también cuales, según lo avanzado en estos años, son los estados en que se encuentran los diversos componentes de la gestión municipal. Esta mirada tiene que, a partir de los avances obtenidos, poder ponderar cuales serán las nuevas prioridades y cuál es la ruta crítica que marcará el nuevo período de gestión. En este sentido, se han establecido las siguientes ideas:

#### **1. TORRES DEL PAYNE UNA COMUNA QUE AVANZA: BUENAS CONDICIONES EN CALIDAD DE VIDA Y EN INFRAESTRUCTURA VIAL**

En esta primera evaluación, se destaca el hecho de que en algunas áreas, como calidad de vida e infraestructura vial, el Municipio ha alcanzado un nivel de desarrollo importante, donde muchas de las inquietudes que parecían de relevancia o como temas pendientes, han ido claramente superadas, habiendo logrado ya niveles de calidad que deben ser ampliamente reconocidos. En este sentido, se quiere destacar los siguientes aspectos

- i. Buena Calidad de Vida y Bienestar para sus Habitantes:** existen un conjunto de inversiones y proyectos que mejoran de manera directa las condiciones de vida de los habitantes de la comuna, que tienen que ver por ejemplo con la construcción de multicanchas, de plazas, señalética, aceras, juegos infantiles, red de distribución de gas natural comprimido, adquisición de carro bomba, ampliación del cuartel de bomberos, compra de una nueva ambulancia, habilitación de una posta y otros en salud. Construcción de aulas tecnológicas, salas de uso múltiple, equipamiento de calderas a gas natural, ampliación de sala de uso múltiple y otros en la Escuela Municipal G9, mejoramiento de sedes comunitarias y otros. Todas estas

iniciativas ejecutadas en sólo 4 años, tienen un efecto inmediato en la calidad de vida de las personas, mejorando aspectos tan sensibles como la calidad y acceso a educación, salud y al entorno diario donde los habitantes realizan sus vidas. Los proyectos asociados a este concepto de calidad de vida y bienestar para las personas, que se están ejecutando o han sido realizados desde el 2003 a la fecha, superan a las 25 iniciativas.

- ii. **Infraestructura de Calidad Mejor Infraestructura:** para una comuna como Torres del Payne, de enormes dimensiones territoriales, que ha vivido durante décadas con dificultades de comunicación y conexión vial, el avance en materia de infraestructura carretera tiene un valor incalculado, pues por una parte viene a resolver situaciones de vida para sus habitantes, como el traslado diario a otros destinos de la región o la patagonia, pero también significa un gran mejoramiento en sus condiciones objetivas para dar un salto al desarrollo, de acuerdo a lo que defina su propia mirada estratégica de desarrollo.

La pavimentación de la Ruta 9, entre Puerto Natales y Cerro Castillo, es una inversión cercana a los 10 mil millones de pesos, que representa un hito histórico en el desarrollo de la comuna de Torres del Payne, pues mejora de manera definitiva sus condiciones de conectividad con otros centros urbanos y también dentro de la misma comuna.

La apertura del camino a Torres del Payne, por los terrenos del Complejo Torres del Payne, también es una inversión que marca de manera evidente el escenario del desarrollo turístico en la comuna y el Parque Nacional, sobre lo cual hay opiniones diversas, pero donde nadie puede negar, que existe un cambio que mejora las condiciones de acceso y conectividad territorial. De igual forma, hay una inversión muy alta en la construcción de puentes de reemplazo, de gran estándar y calidad, en lugares como Las Máscaras, Río Grey, El Negro y otros, que vienen a mejorar la circulación vehicular y de turistas dentro del PNTP y por cierto, representa también un beneficio para el Municipio.

La magnitud de las obras, especialmente de aquellas asociadas a la Ruta 9, representa un símbolo de éxito para la actual gestión municipal. Actualmente existen cerca de 10 proyectos de obras públicas que se ejecutan en la comuna. Por cierto que el tema de obras públicas está lejos de haberse agotado o de haber solucionado todos los temas del desarrollo comunal, pero es necesario reconocer que los avances logrados en estos años han cambiado las condiciones objetivas de la comuna.

## **2. TORRES DEL PAYNE: UN MUNICIPIO CON CAPACIDAD DE GESTIÓN**

Una segunda gran conclusión respecto a esta actualización de información que estamos realizando sobre la gestión municipal 2003 – 2007, es que se percibe de manera muy clara y como un activo fundamental, la existencia de un Municipio que Gestiona, que tiene capacidad para conseguir apoyos y recursos, que tiene capacidad técnica y política para presentar proyectos, alcanzar las recomendaciones técnicas y obtener el financiamiento. De hecho habría que destacar que aparte de la cantidad de proyectos ya financiados, existe otro número significativo de iniciativas que el municipio ha postulado a financiamiento y que están a la espera de la asignación de recursos o en espera de contar con la autorización técnica de Serplac. En esta situación se pueden mencionar otros 20 proyectos.

El hecho de constituirse como un buen gestor, es un activo muy relevante en el desafío del desarrollo, pues significa confianza, buena imagen y seriedad, valores que son básicos para poder seguir obteniendo logros y nuevas iniciativas en beneficio de la comuna y sus habitantes.

## **3. TORRES DEL PAYNE: UN MUNICIPIO COMO ACTOR RELEVANTE PARA EL TURISMO Y UN CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO**

El análisis del actual Pladeco, nos ha permitido identificar con claridad cuáles han sido los avances más relevantes de su gestión, donde existen muchos logros y aspectos positivos, sin embargo y de acuerdo a los objetivos mismos del Pladeco, está planteado (al menos como enunciado, pues no existe un plan o programa) el desafío de consolidar al Municipio como un actor relevante para el desarrollo turístico y como un centro de servicios de importancia. Este ámbito es donde se aprecia un avance menos importante, pues los proyectos ejecutados son de impacto parcial, que representan logros, pero que no alcanzan para generar un nuevo cuadro o una nueva realidad comunal – municipal.

En este sentido, el consolidar la comuna como un actor relevante, que tiene un rol y que impulsa iniciativas productivas y actividad económica, es el gran desafío para los años que vienen, para lo cual, se deberá superar con creces los planteamientos del actual Pladeco, donde sólo se encuentran enunciados generales, el desafío ahora y a partir de lo logrado, será elaborar un plan estratégico para situar al municipio y a la comuna como un actor importante, que cuenta con un proyecto claro y que es capaz de gestionarlo

Esta tercera gran conclusión del análisis realizado al Pladeco, permite generar una imagen global y clara sobre el estado de avance comunal, diferenciando con claridad donde han estado los avances, calidad de vida e infraestructura, y cuales han sido los déficits, constituirse en un centro de servicios turísticos. Este enfoque general, es coherente con lo observado en los tipos de proyectos ejecutados y las prioridades contenidas en el Pladeco.

## D. OBSERVACIONES Y CARACTERIZACIÓN PLADECO 2003 - 2007

Para poder complementar esta primera evaluación del Pladeco de Torres del Payne, donde ya se han identificado sus fortalezas y debilidades, es necesario hacer algunas observaciones que guardan relación con los contenidos del Pladeco y la forma general que tienen muchos de sus planteamientos, lo que se transforma en ocasiones en una seria dificultad para poder realizar un análisis más profundo. A pesar de existir valiosa información sobre la comuna, especialmente en la caracterización realizada en el Capítulo 1, es necesario señalar que en general se carece de análisis y planificación estratégica.

De este modo, se plantea como necesario, como un antecedente a considerar en esta evaluación y especialmente al momento de ir estableciendo una mirada sobre las nuevas necesidades y mirada de la comuna, las siguientes opiniones.

1. En los capítulos destinados a desarrollar la Estrategia Comunal y sus Respectiveos Programas y Proyectos, se encuentran más bien ideas generales por sobre un diseño elaborado o una planificación estratégica, que permita identificar prioridades y situaciones básicas de alcanzar en período de gestión. Existe un listado enorme de iniciativas, agrupadas en tres categorías (Desarrollo Productivo; Servicios Público y Desarrollo Social), pero sin información asociada a los impactos que se pretende generar y los a los eventuales avances que significarían el desarrollo de estas ideas. Son cerca de cien “ideas” las contempladas en el Pladeco, sin que estas constituyan necesariamente un conjunto ordenado de tareas para impulsar el desarrollo general de la Comuna o en particular de algún sector o área.
2. No existen en el actual Pladeco, perfiles de proyectos “críticos” o fundamentales para la gestión 2003 – 2007, es decir un conjunto de propuestas con un desarrollo más elaborado, que permitan configurar o proyectar un cambio importante en algunos de los sectores priorizados en la gestión municipal, como podría ser el diseño de una línea de gestión para el desarrollo del turismo o para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas residentes en la comuna. Es una limitación que en los temas que se identifiquen como de mayor envergadura, no exista un diseño estratégico y una cierta cartera básica de perfiles de proyectos.
3. En el **Capítulo 2**, sobre “PLANEAMIENTOS DE LA ESTRATEGIA COMUNAL”, se establece una **primera definición: Visión General de la Comuna**, tiene que ver con la entrega de una visión comunal, que está centrada en el desarrollo y gestión de **4 ámbitos: desarrollo productivo, participación ciudadana, administración efectiva del territorio y preservación del medio ambiente.**

Sin embargo y pese a ser una definición estratégica, no existe en el documento una justificación sobre lo elegido, ni tampoco se proyecta o se señala que estos serán los ejes prioritarios de la gestión municipal. En consecuencia, no es posible avanzar de manera clara en identificar cual es la imagen a futuro, de mediano o largo plazo que se quiere de la comuna, como así tampoco se encuentra una definición de plan estratégico, por ejemplo y considerando que estos ámbitos son los prioritarios, llama la atención que no exista un plan o programa de participación ciudadana, que no exista un plan de desarrollo productivo en el actual Pladeco.

En este primer punto, también resulta llamativo que se hayan definido estos cuatro ámbitos y no otros, que pudieran ser de mayor claridad para la gestión municipal, como por ejemplo manejar el concepto de calidad de vida, que tiene que ver esencialmente con mejorar las condiciones de vida para los residentes de la comuna (educación, salud, comunicaciones, traslados, capacitación laboral, cultura y otros). Lo que se plantea en este primer análisis, es que en virtud del tipo de Pladeco elaborado y el análisis realizado, no parece adecuado el haber privilegiado estos cuatro ámbitos como los centrales en la mirada de mediano plazo y estratégica de la comuna (por ejemplo, ¿Qué significa, donde o en qué se expresa la administración efectiva del territorio?)

4. **Segunda Definición del Pladeco: Visión Comunal Sectorial**, que entrega el actual Pladeco respecto de su Estrategia de Desarrollo Comunal y que está marcada por la por una definición de gestión **centrada en 6 sectores: educación, salud, vivienda, desarrollo comunitario, transporte y comunicaciones y sectores productivos**, como los ejes principales de la gestión del Municipio para el p 2003 – 2007.

Para cada uno de estos seis sectores, se plantea un objetivo general, pero sin que existan otros fundamentos o componentes explicativos, de planificación o de estrategia, es decir se enuncia el objetivo sin que este se encuentre vinculado a una justificación (por qué este sector es prioritario), a una definición estratégica ni tampoco a un conjunto de propuestas o perfiles de proyectos.

5. **Tercera Definición: Objetivos Generales y Lineamientos Estratégicos**, se plantean **tres objetivos centrales** y ordenadores de la gestión comunal, que de acuerdo al documento “fija las condiciones sobre las cuales se basará tanto el desarrollo comunal como la acción del municipio para alcanzarlos, las que constituirán las directrices sobre las cuales se ejecute su accionar”. Los objetivos estratégicos son los siguientes: **Mantener el liderazgo en el desarrollo entre las comunas rurales; Consolidar a la comuna como un centro de servicios para el desarrollo económico; Buscar una diversificación en la actividad productiva de la comuna**. Para cada uno de estos objetivos, se han identificado algunos factores de riesgo y se les ha asociado posteriormente a un conjunto de ideas de proyectos que se deberían impulsar.

Dentro de los factores de riesgo, que podrían afectar el desarrollo de la comuna, destacan las dificultades de acceso y comunicación de la comuna (distancias y



accesibilidad) lo que genera una enorme dependencia hacia las obras viales, la dispersión de la población es también vista como un riesgo, los recursos escasos, que la capital está mal ubicada respecto a los centros de actividad, la existencia de planes ministeriales que no consideran la opinión municipal, la administración autónoma del PNTP respecto del municipio, la falta de terrenos para radicar población, la falta de ordenamiento territorial y la necesidad de asumir una posición estratégica para convertirse en un centro de operaciones y servicios para el turismo.

Respecto a esta tercera definición tomada dentro de los planteamientos de estrategia comunal, que establece objetivos centrales y los lineamientos para alcanzarlos, se podría señalar que el conjunto de iniciativas planteadas en torno a un objetivo estratégico permite visualizar un estado o una situación a alcanzar en el mediano plazo, lo que permite efectivamente evaluar si durante estos cuatro años se ha avanzado en la dirección escogida. Incluso y pese a no existir planes estratégicos sectoriales, priorizaciones en los desafíos ni contando tampoco con perfiles de proyectos claves, es posible identificar ciertas tareas y medir si se han ido cumpliendo.

Una última observación sobre este punto, tiene que ver con los objetivos generales priorizados, pues al realizar un análisis primario, parecen bastante discutibles las ideas que señalan que sería clave la diversificación de la actividad productiva, más bien lo razonable parecería ser el consolidar el desarrollo de la actividad turística. Tampoco parece muy razonable, que el primer objetivo sea mantener el liderazgo dentro de los municipios rurales, pues los puntos de referencia deberían ser otros, como el mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes (salud, educación, capacitación, cultura, otros). Por último, también llama la atención que se identifiquen factores críticos de envergadura sin que se propongan soluciones más específicas o al menos líneas de acción medianamente desarrolladas, como ocurre por ejemplo con la relevancia que tiene la inversión pública en obras de vialidad, que al parecer sería un tema clave, pero sobre el cual no hay una evaluación de cuales serían las rutas o accesos más importantes para el municipio. La totalidad de los “lineamientos” por objetivos están incluidos en el Anexo N° 1 del presente informe.

6. **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ESTRATEGIA COMUNAL** (Capítulo 3 del Pladeco): el Plan de Desarrollo Comunal, señala en este capítulo que “se logró una completa propuesta de programas y proyectos que deberá desarrollarse para alcanzar los objetivos planteados”, ordenados en torno a 3 sectores del quehacer comunal:
  - a. desarrollo productivo y medio ambiente;
  - b. servicios públicos y ordenamiento territorial;
  - c. y desarrollo social y seguridad ciudadana.

Es necesario aclarar que en rigor no se trata de “programas y proyectos” como dice el Pladeco, sino que este capítulo lo que hace es entregar un listado de casi 100 ideas o enunciados generales, divididos en los 3 sectores ya mencionados, sin

mayores justificaciones, priorizaciones ni un ordenamiento estratégico de estas. En este contexto, resulta bastante complejo evaluar los logros del actual Pladeco en relación al cumplimiento en detalle de cada una de estas ideas de proyectos, pues en muchos casos se trata más bien de una lluvia de ideas más que una propuesta de planificación estratégica.

Muchas de las iniciativas planteadas en este capítulo, han sido abordadas correctamente por el Municipio en su gestión 2003 – 2007, aún cuando es difícil sostener que un documento tan poco preciso pueda ser asumido como un mandato de gobierno. No obstante estas apreciaciones preliminares, deberán ser discutidas y analizadas con las autoridades y equipos de gestión comunal. La totalidad de las iniciativas planteadas en el Pladeco, Capítulo 3, se incluyen en el Anexo N° 2 de este informe.

## E. ANEXOS E INFORMACION COMPLEMENTARIA

### ANEXO N°1: PLANTEAMIENTOS DE LA ESTRATEGIA COMUNAL

Este primer anexo, contiene los planteamientos del Capítulo 2 del Pladeco, referidos a los tres objetivos centrales definidos por el Pladeco, los sectores de gestión definidos como prioritarios, los lineamientos centrales o metas a alcanzar para cada uno de los tres objetivos de la estrategia comunal de desarrollo

	PLANTEAMIENTOS DE LA ESTRATEGIA COMUNAL
<b>OBJETIVO 1</b>	<b>MANTENER LIDERAZGO EN EL DESARROLLO ENTRE LAS COMUNAS RURALES</b>
<b>SECTOR</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>SALUD</b>	1. Mejorar la cobertura de salud y resolutivez clínica en Cerro Castillo
	2. Mejorar los servicios de evacuación desde sectores rurales y urbanos de la comuna hacia centros de mayor asistencialidad
	3. Acentuar los programas preventivos en la atención de salud, a través de un mejoramiento de los servicios de salud primaria, urbana y rural
	4. Mejoramiento de la infraestructura de salud
<b>EDUCACION</b>	1. Aumentar la cobertura de educación pre básica, incorporando a alumnos mejor preparados a la educación básica
	2. Mantener la estrategia y condiciones para mejorar los niveles de educación tendientes a superar los resultados en las pruebas SIMCE
	3. Completar la infraestructura educacional para optimizar la función educativa en el área deportiva
<b>CULTURA</b>	1. Generar actividad cultural permanente en la comuna, en especial en coordinación con instancias regionales para obtener representaciones culturales, en especial aprovechando la infraestructura disponible
<b>DEPORTE Y RECREACIÓN</b>	1. Maximizar el uso de infraestructura deportiva y recreativa a nivel comunal y de organizaciones comunitarias
	2. Generar acciones deportivas y recreativas de orden competitivo intercomunal
<b>DESARROLLO COMUNITARIO</b>	1. Promover y asistir a las organizaciones sociales de manera tal que fomenten la participación social en la comuna
	2. Mantener la eficiencia en la prestación de la asistencia social del municipio
	3. Incorporarse al programa del Ministerio de Vivienda en la Pavimentación participativa
<b>TRANSPORTE PUBLICO</b>	1. Generar condiciones para mejorar las condiciones del transporte de pasajeros hacia y desde la comuna
<b>SEGURIDAD CIUDADANA</b>	1. Mantener las condiciones de seguridad ciudadana en estrecha colaboración a las acciones de Carabineros de Chile
	2. Mejoramiento de las condiciones de red vial a objeto de evitar accidentes de tránsito en rutas comunales

<b>OBJETIVO 2</b>	<b>CONSOLIDAR A LA COMUNA COMO UN CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA COMUNA</b>
<b>SECTOR</b>	<b>INDICADORES</b>
	1. Gestionar la mayor cobertura de servicios destinados al apoyo de las actividades productivas, promoviendo desde el Municipio la instalación en la comuna, de diversos servicios tanto públicos como privados
	2. Insertar a la cabecera comunal como centro de servicios para los visitantes que accedan a los atractivos turísticos de la comuna
	3. Gestionar la permanente habilitación de los accesos viales a la comuna
	4. Ofrecer al visitante llegado vía terrestre desde Argentina, la alternativa de estadía en la comuna por sobre el simple tránsito por la ruta internacional
	5. Incorporar un plan de promoción que apunte a crear una imagen de comuna inminentemente turística y de servicios
<b>OBJETIVO 3</b>	<b>BUSCAR UNA DIVERSIFICACION EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LA COMUNA</b>
<b>SECTOR</b>	<b>INDICADORES</b>
	1. Gestionar condiciones de ordenamiento territorial para la instalación de nuevas actividades productivas
	2. Gestionar las condiciones para la radicación de población acorde a la normativa comunal
	3. Asumir una posición estratégica que le permita convertirse en centro de operaciones y servicios para el turismo

## **ANEXO N°2: LISTADO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ESTRATEGIA COMUNAL**

Incluye la información contenida en el Capítulo 2 del Pladeco, que incorpora un total de 94 iniciativas o ideas (aún cuando en el Pladeco hablan de “Programas y Proyectos”), divididas en tres grandes áreas de gestión sectorial; **Desarrollo Productivo y Medio Ambiente; Servicios Públicos y Ordenamiento Territorial; y Desarrollo Social y Seguridad Ciudadana.**

### **CAPITULO 3:**

#### **PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ESTRATEGIA COMUNAL**

<b>SECTOR</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>A DESARROLLO PRODUCTIVO Y MEDIO AMBIENTE</b>	1 Mejoramiento de la red vial comunal e intercomunal
	2 Desarrollo de telefonía con cobertura comunal y con el exterior
	3 Potenciar Cerro Castillo en términos de servicios
	4 Creación de grupos de promoción turística, fomentando la actividad empresarial
	5 Gestionar una legislación para obtener el destino de parte de los ingresos de CONAF
	6 Gestionar una ley de excepción para la Provincia
	7 Fortalecimiento de la Oficina de Desarrollo Económico Local
	8 Capacitación en el área turística
	9 Desarrollar proyectos de inversión
	10 Regulación de proyectos de agroturismo
	11 Construcción y reposición de puentes
	12 Habilitación de vertedero municipal
	13 Gestionar Plan de Manejo para animales protegidos y plagas en la comuna
	14 Fomentar políticas de educación e información ambiental
	15 Gestionar la solución de tratamiento de aguas servidas
	16 Gestión para desarrollar el agroturismo y crear instancia para la asociatividad
	17 Gestionar la formulación del concepto turístico de la comuna, que permita la generación de oferta turística
	18 Gestionar la instalación de Casino de Juegos en el sector Serrano
	19 Pavimentación Natales – Cerro Castillo
	20 Gestionar ensanchamiento de camino al Parque
	21 Gestionar construcción puente Grey
	22 Gestionar construcción Puente El Negro
	23 Recuperación aeródromo C° Guido
	24 Gestionar un mejoramiento en comunicaciones telefónicas de cobertura red fija y móvil
	25 Gestionar la presencia de servicios bancarios
	26 Evaluar la factibilidad de frecuencia regular de bus hacia la comuna de Puerto Natales

**B SERVICIOS PÚBLICOS Y  
ORDENAMIENTO  
TERRITORIAL**

- 1 Desarrollo del sector Serrano para crear una Villa con servicios públicos (Carabineros, posta, correo, Municipalidad, etc)
- 2 Coordinación mayor en la presentación de proyectos junto a CONAF
- 3 Mayor coordinación entre los servicios para resolver temas de emergencias
- 4 Gestionar aumento de presupuesto para los retenes de Cerro Castillo y Guido
- 5 Gestionar el aumento de la dotación de personal en Paso Fronterizo
- 6 Construcción de casa habitación para funcionarios de paso fronterizo
- 7 Gestionar la presencia de servicios de cajero automático (Bancos)
- 8 Desarrollo de un Plan regulador Comunal Villa Cerro Castillo
- 9 Desarrollo de seccional del sector Río Serrano
- 10 Desarrollo de proyectos de urbanización para centros poblados de la comuna
- 11 Se requiere la construcción de 4 casas en cerro Castillo
- 12 Construcción de una casa en Cerro Guido
- 13 Complejo habitacional en el sector del Serrano (10 casas)
- 14 Construcción de 5 casas para servicios públicos
- 15 Gestionar el diseño para la habilitación del sistema de agua potable y alcantarillado para Cerro Guido, Serrano y sector de Sede Administrativa
- 16 Implementar un programa de manejo de residuos sólidos

**C SECTOR  
DESARROLLO SOCIAL Y  
SEGURIDAD CIUDADANA**

**INICIATIVAS**

- 1 Mejorar la infraestructura educacional existente.
- 2 · Completar infraestructura educacional para acceder al 100% de la J.E.C.
- 3 · Desarrollar un plan de educación diferenciada de acuerdo a la tipología de alumnos del colegio
- 4 · Dotar a los establecimientos educacionales de la infraestructura para desarrollar actividades recreativas y deportivas
- 5 · Proyecto de Ampliación de la Biblioteca Pública.
- 6 · Gestionar presencia de un paramédico durante temporada alta de turismo
- 7 · Dotar de infraestructura física destinada a mini posta en Cerro Guido y Sector Serrano
- 8 · Mantener Rondas paramédicas regulares a todos los sectores de la comuna
- 9 · Lograr y potenciar el funcionamiento de organizaciones comunitarias existentes
- 10 · Diferenciar montos de becas entre enseñanza media y superior.

- 11 · Mejorar implementación para actividades deportivas y recreativas de la comuna
- 12 · Establecer un Plan Maestro y políticas de fomento al deporte.
- 13 · Estimular a la comunidad en el desarrollo de festividades nacionales.
- 14 · Definir políticas de vivienda en la comuna.
- 15 · Establecer normativas para el transporte de animales en la vía pública.
- 16 · Fomentar espacios públicos debidamente iluminados.
- 17 · Faltan 4 salas de clases en C° Castillo
- 18 · Ampliar el equipamiento computacional
- 19 · Construcción de Establecimiento educacional en sector del Serrano
- 20 · Formalizar la incorporación de un Jardín Infantil a la estructura educacional existente, con su respectivo equipamiento
- 21 · Mejorar u optimizar las condiciones de enlace de los establecimientos educacionales de la comuna
- 22 · Dotar a los establecimientos educacionales de la infraestructura para desarrollar actv. recreativas y deportivas
- 23 · Construir pasillo entre internado y colegio.
- 24 · Optimizar el diseño curricular en función de las actividades económicas de la comuna
- 25 · Dotar de infraestructura física destinada a mini posta en C° Guido y Sector Serrano
- 26 Gestionar presencia de un paramédico durante temporada alta de turismo
- 27 · Mantener rondas paramédicas regulares a todos los sectores de la comuna
- 28 · Optimizar el equipamiento de la ambulancia
- 29 · Dotar a la comuna de otra ambulancia.
- 30 · Mejorar los espacio en la posta con sus respectivo equipamiento, aumentar los box de atención y considerar accesos a baños para discapacitados
- 31 · Optimizar procesos de salud a través de mejoramiento tecnológico.
- 32 · Traslado de registro de marca ganadera a la Municipalidad de la comuna
- 33 · Potenciar la brigada contra incendio.
- 34 · Implementar red húmeda
- 35 · Implementa un carro de bomberos que permita dar respuesta en forma rápida y oportuna a los posibles siniestros
- 36 · Establecer la contratación de un cuartelero para el cuartel de bomberos
- 37 · Implementar a Carabineros de pistola para medir velocidad
- 38 · Luz 24 horas diaria para C° Castillo.
- 39 · Gestionar el aumento de vehículos y dotación de Carabineros.
- 40 · Incrementar el control de la guía de libre tránsito.
- 41 · Mejorar implementación para actividad deportiva y recreativa en la comuna
- 42 · Gestionar el estudio para construcción de piscina temperada.
- 43 · Fortalecer la organización y participación de encuentros deportivos rurales

- 44 · Construir camping con instalaciones que satisfagan necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes
- 45 · Desarrollar las áreas verde para generar un entorno más amigable.
- 46 · Construir juegos infantiles asociado a áreas verdes.
- 47 · Disponer de una radio comunitaria que permita difundir y preservar los aspectos culturales propios de la comuna
- 48 · Potenciar el consejo comunal de la cultura, a partir de políticas impulsadas por el Concejo Municipal, que permita establecer los lineamientos que articulen los programas y proyectos
- 49 · Fortalecer el rescate del patrimonio cultural de la comuna.
- 50 · Potenciar el Museo comunal, desde el aspecto de espacio y contenido
- 51 Lograr potenciar el funcionamiento de organizaciones comunitarias existentes (Ley Valdés, donaciones deportivas)
- 52 · Gestionar la creación de la Cámara de Turismo de la Comuna.



**ANEXO N° 3:**  
**LISTADO DE PROYECTOS EJECUTADOS**  
**PERÍODO 2003 – 2007.**

Se entrega el listado de los principales proyectos ejecutados en la comuna, como parte integrante del Pladeco, entre los años 2003 al 2007, incluyendo además un conjunto de iniciativas cuya ejecución presupuestaria se ha resuelto de manera positiva en los días recientes y que aparecen como de ejecución 2007 – 2008.

<b>2003: Proyectos Ejecutados</b>	
ADQUISICION BIBLIOBUS COMUNA TORRES DEL PAINE	14.878.200
ADQUISICION AMBULANCIA DOBLE TRACCION COMUNA TORRES DEL PAINE	22.894.000
COSNTRUCCION SALA USO MULTIPLE ESC. G-9, CERRO CASTILLO, 3° ETAPA	
MEJORAMIENTO INTEGRAL SERVICIOS BASICOS ESC. G-9, CERRO CASTILLO	
CONSTRUCCION PASILLO CONEXIÓN ESCUELA G-9 DE CERRO CASTILLO	29.883.362
CONSTRUCCION DE RED DE DISTRIBUCION GAS NATURAL COMPRIMIDO CERRO CASTILLO	117.593.000
INVESTIGACION DESARROLLO SECTOR RIO SERRANO, T. DEL PAINE	52.871.000
<b>2004. Proyectos Ejecutados</b>	
REPOSICION SISTEMA ELECTRICO ESCUELAS COMUNA TORRES DEL PAINE	14.099.000
CONSTRUCCION AULAS TECNOLOGICAS ESCUELA G-9, CERRO CASTILLO	
AMPLIACION SALA USO MULTIPLE ESCUELA G-9 CERRO CASTILLO	
EQUIPAMIENTO CADERAS GAS NATURAL ESCUELA INTERNADO G-9 CERRO CASTILLO	15.616.000
<b>2005: Proyectos Ejecutados</b>	
HABILITACION SALA DE EVENTOS, ESCUELA G-9 C. CASTILLO CO. T. DEL PAYNE	106.000
CONSTRUCCIÓN PUENTE GREY, COMPLEJO T. DEL PAINE.	909.516.000
AMPLIACIÓN SALA DE USO MULTIPLE ESCUELA G-9, CERRO CASTILLO.	103.386.000
CONSTRUCCION AULAS TECNOLOGICAS ESCUELA G-9, CERRO CASTILLO	50.478.000
CONSTRUCCION OFICINA, INFORMACIÓN TURISTICA, C. CASTILLO T. DEL PAYNE.	64.914.000
CONSTRUCCION ACERAS EN ADOCRETOS DIVERSAS CALLES EN CERRO CASTILLO	109.000
CONSTRUCCION RELLENO SANITARIO RSD RSI NATALES Y T. DEL PAYNE	160.000
EQUIPAMIENTO CALDERAS GAS NATURAL ESC INTERNADO G9 CERRO CASTILLO.	5.429.000
CONSTRUCCION MULTICANCHA CERRO GUIDO, C.TORRES DEL PAYNE	34.433.000
ADQUISICION CARRO BOMBA FORESTAL COMUNA TORRES DEL PAINE	50.000.000
<b>2006: Proyectos Ejecutados</b>	
HABILITACION SALA DE EVENTOS, ESCUELA G-9 C. CASTILLO CO. T. DEL PAYNE	74.482.000
CONSTRUCCIÓN PUENTE GREY, COMPLEJO T. DEL PAINE.	969.488.000
CONSTRUCCION OFICINA, INFORMACIÓN TURISTICA, C. CASTILLO T. DEL PAYNE.	23.339.000
CONSTRUCCION ACERAS EN ADOCRETOS DIVERSAS CALLES EN CERRO CASTILLO	35.754.000
EQUIPAMIENTO CALDERAS GAS NATURAL ESC INTERNADO G9 CERRO CASTILLO.	20.889.000
CONSTRUCCION PLAZA LA HERRADURA VILLA CERRO CASTILLO	5.600.000
CONSTRUCCION MULTICANCHA CERRO GUIDO, C.TORRES DEL PAYNE	34.150.000
CONSTRUCCION SEÑALETICA Y ORNAMENTACION VILLA CERRO CASTILLO	512.000
CONSTRUCCION RELLENO SANITARIO RSD RSI NATALES Y T. DEL PAYNE	83.190.000

<b>2007 – 2008: Proyectos Ejecutados y en Ejecución</b>	
CONSTRUCCIÓN CIERRO VERTEDERO VILLA CERRO CASTILLO	46.958.000
CONSTRUCCIÓN PLAZA DE JUEGOS INFANTILES PARA VILLA CERRO CASTILLO	28.059.000
REPARACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA SUM DE LA SEDE ADMINISTRATIVA DEL PNTP	20.000.000
CONSTRUCCIÓN MULTICANCHA VILLA CERRO CASTILLO	36.500.000
CONSTRUCCIÓN CERCOS DEPENDENCIAS MUNICIPALES COMUNA TORRES DEL PAYNE	49.500.000
AMPLIACIÓN CUARTEL DE BOMBEROS VILLA CERRO CASTILLO	16.000.000
HABILITACIÓN POSTA CERRO GUIDO	32.435.000
HABILITACIÓN SEDE COMUNITARIA COMUNA DE TORRES DEL PAYNE	33.782.000
HABILITACIÓN MIRADOR LAGUNA FIGUEROA RUTA 9	11.000.000
MEJORAMIENTO SISTEMA DE AGUAS LLUVIAS Y CALEFACCIÓN CENTRAL DEPENDENCIAS MUNICIPALES	10.600.000
CONSTRUCCION RED HUMEDA CERRO CASTILLO , COMUNA TORRES DEL PAYNE	70.407.540
ADQUISICION CAMION COMPACTADOR CON EQUIPAMIENTO, COMUNA TORRES DEL PAYNE	58.809.900
DISEÑO DE CONSTRUCCION SUM CERRO GUIDO	14.398.000
INSTALACION CALEFACCION CENTRAL EDIFICIO MUNICIPAL TORRES DEL PAYNE	26.858.000

**ANEXO N° 4:  
LISTADO DE PROYECTOS EJECUTADOS  
POR SECTORES O ÁREAS DE DESARROLLO DURANTE EL  
PERÍODO 2003 – 2007.**

SECTOR	PROYECTOS EJECUTADOS	MONTO	AÑO
<b>CALIDAD DE VIDA</b>	1. Construcción Plaza La Herradura Villa Cerro Castillo	11.560.000	2005
	2. Construcción Señalética y Ornamentación Villa Cerro Castillo		2006
	3. Construcción Multicancha Cerro Guido	73.826.000	2006
	4. Construcción Aceras en Adocretos Calles Cerro Castillo	35.322.000	2005
	5. Adquisición Bibliobús Comuna Torres del Payne	14.878.200	2003.
	6. Construcción de Red de Distribución Gas Natural Comp.	117.593.000	2004.
	7. Construcción Aceras en Adocretos Div. Calles C. Castillo	35.754.000	2006.
	8. Construcción Plaza de Juegos Infantiles Villa Cerro Castillo	28.059.000	2007 / 08
	9. Construcción Multicancha Villa Cerro Castillo	36.500.000	2007 / 08
	10. Habilitación Sede Comunitaria Comuna Torres del Payne	33.782.000	2007 /08
	11. Adquisición Carro Bomba Forestal C. Torres del Payne	50.000.000	2005
	12. Ampliación Cuartel de Bomberos Villa Cerro Castillo	16.000.000	2007 /08
<b>EDUCACION</b>	1. Habilitación Sala de Eventos, Escuela G9, Cerro Castillo	77.101.000	2005.
	2. Ampliación Sala Uso Múltiple Escuela G9, Cerro Castillo	103.671.000	2004.
	3. Construcción Aulas Tecnológicas Escuela G9, Cerro Castillo	52.739.000	2005.
	4. Equipamiento Calderas a Gas Natural Escuela Internado G9, Cerro Castillo	20.889.000	2004.
	5. Reposición Sistema Eléctrico Escuela Comuna Torres Payne	14.099.000	2004.
	6. Construcción Pasillo Conexión Escuela G9 Cerro Castillo	29.883.362	2003.
	7. Mejoramiento Integral Servicios Básicos Esc. G9 C. Castillo		2003.

<b>SALUD</b>	1. Adquisición Ambulancia Doble Tracción C. Torres del Payne	22.894.000	2003.
	2. Construcción Cierro Vertedero Villa Cerro Castillo	46.958.000	2007 / 08
	3. Construcción Relleno Sanitario RSD RDI Natales / Payne	83.190.000	2006
	4. Habilitación Posta Cerro Guido	32.435.000	2007 / 08
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	1. Construcción Puente Las Máscaras	2010000	
	2. Mejoramiento Ruta 9, Sector Cueva del Milodón - Castillo	13711314	
	3. Construcción Puente Grey, Complejo Torres Payne	969.488.000	2006
	4. Habilitación y Mejoramiento Camino Milodón - Torres del Payne, CMT		
	5. Puente El Negro	1458782	
<b>FORTALECIMIENTO</b>	1. Construcción Cercos Dependencias Municipales C. T. Payne	49.500.000	2007 / 08
	2. Mejoramiento Sistema de Aguas Lluvias y calefacción Central Dependencias Municipales	10.600.000	2007 / 08
<b>CLUSTER TURISMO</b>	1. Construcción Oficina Información Turística Cerro Castillo	88.253.000	2005
	2. Investigación Desarrollo Sector Río Serrano	52.871.000	2.003
	3. Reparación y Mejoramiento de la SUM Sede Adm. PNTP	20.000.000	2007 / 08
	4. Habilitación Mirador Laguna Figueroa Ruta 9	11.000.000	2007 / 08



---

## **CAPITULO II:**

# **DIAGNOSTICO GLOBAL Y SECTORIAL COMUNA DE TORRES DEL PAYNE**

## **A. DIAGNOSTICO GLOBAL COMUNA DE TORRES DEL PAYNE**

### **1. TORRES DEL PAYNE: BUSCANDO UN PUNTO DE PARTIDA**

- **Territorio Extenso y de Origen Campesino**

El municipio de Torres del Payne corresponde a una comuna rural, de extensas dimensiones territoriales (6.630 km<sup>2</sup>), con una población que de acuerdo al último Censo del años 2002, llega a los 739 habitantes. Fue creada en el año 1980, aún cuando como unidad territorial y productiva tiene una historia que se remonta a más de cien años, desde comienzos de 1900, a través de la existencia de grandes estancias dedicadas a la ganadería, que fue el motivo principal de su colonización y poblamiento. El origen ganadero y campesino han marcado su historia de desarrollo, como se expresa en sus altas tasas de población masculina, la existencia de asentamientos de bajo poblamiento, escaso desarrollo de servicios, necesidad permanente por mejorar la conectividad terrestre y otros.

- **Nace el Parque Nacional Torres del Payne**

En el año 1959 se crea el Parque Nacional Torres del Payne, que incorpora grandes superficies de este territorio al dominio estatal, bajo el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, lo que permite otorgarle una categoría especial, como territorio protegido, con políticas de conservación ambiental diferentes y con restricciones en sus usos y administración, que desde este momento pasa a depender por ley de la Corporación Nacional Forestal (CONAF), buscando promover el debido resguardo y protección de sus atributos naturales, paisajísticos, culturales y de biodiversidad. La totalidad de este Parque Nacional se ubica dentro de la Comuna de Torres del Payne. En el año 1978, en virtud de sus atributos naturales y su valor ecológico, es reconocido como Reserva Mundial de la Biosfera por parte de la Organización Naciones Unidas, lo que agrega de manera adicional un enorme valor como patrimonio de la humanidad y como uno lugar de alto interés internacional.

- **Nace la Comuna y Surge el Turismo de Naturaleza**

Desde la perspectiva del desarrollo, será en los años 80 donde se producirán dos hechos que marcarán su historia reciente y que permitirán comprender de mejor forma su presente y su futuro, marcando claramente hacia donde transitar en los años siguientes:

- **Creación de la Comuna en 1980**, lo que significa fortalecer el desarrollo de servicios esenciales como educación , salud, telecomunicaciones,

infraestructura vial, accesos fronterizos y otros, que han traído como consecuencia el fortalecimiento de las políticas de desarrollo de este territorio. Con el tiempo, el Municipio se ha logrado consolidar como un actor importante para el desarrollo de Torres del Payne.

- **Consolidación Mundial del Turismo de Naturaleza**, que en la década de los 80 se instala de manera creciente como una actividad económica de gran importancia a nivel mundial, como una verdadera industria que es capaz de movilizar enormes sumas de dinero. En este sentido, el Parque Nacional Torres del Payne, se ha constituido como un destino turístico de gran prestigio y reconocimiento internacional, incrementando desde los años 80, sus inversiones en nuevos negocios, los flujos de visitantes y transformándose lentamente en la principal actividad productiva de la Comuna de Torres del Payne y una de las de mayor expectativas para la región y la patagonia Argentina.

- **Se Consolida la Fisonomía Actual de la Comuna**

Esta nueva realidad de la comuna de Torres del Payne, que se presenta muy consolidada desde mediados de los años 90 como una comuna esencialmente turística, ha significado grandes cambios como por ejemplo que entre los años 1992 y 2002, la población de la comuna aumentara de 482 a 739 habitantes, lo que significa que prácticamente duplicó su población en un período de 10 años.

En la mirada global del desarrollo, el escenario actual y el más previsible a futuro para la comuna, tiene como eje central el desarrollo del Parque Nacional Torres del Payne, tanto en sus aspectos de conservación ambiental (mantener la marca de lugar prístino), como en sus nuevas inversiones y flujos de visitantes. De manera complementaria, se destaca como elemento fundacional, la actividad ganadera y el sello de comuna campesina, como un aspecto que debe promoverse y preservarse.

## **2. LA REALIDAD COMUNAL HOY**

Durante los últimos años, la comuna de Torres del Payne se ha caracterizado por el fuerte impulso en proyectos tendientes a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, como es el claro avance logrado en áreas como educación (sala de uso múltiple, aulas tecnológicas, calderas a gas y otros); salud (nueva ambulancia, posta de Guido, relleno sanitario Provincial); mejoramiento urbano de la comuna (plazas, aceras, señalética, multicanchas, cuartel de bomberos, carro bomba y otros), todo lo cual permite establecer que en las prestaciones sociales se cuenta con niveles básicos garantizados para la población residente.

Las fuertes inversiones en obras públicas, donde destaca la pavimentación desde Natales hasta Cerro Castillo, representa un logro evidente del progreso que está experimentando la comuna, lo que dará una notoria mejoría a la conectividad y al tránsito hacia los otros centros poblados de la Provincia y la Región, generando un impacto positivo para los residentes y también para la actividad turística.

También se ha observado un aumento importante de la población residente comunal, aún cuando ello no ocurra necesariamente en su capital Cerro Castillo, producido al parecer por el impulso del turismo en Torres del Payne, lo que de manera indirecta significa un cambio en el tipo o características de su población, pasando del mayor peso que tenía el mundo campesino – ganadero, a la mayor preeminencia de las personas que trabajan en el turismo y los servicios públicos.

En lo económico, se observa en general una comuna dinámica, principalmente por la actividad turística que tiene importantes niveles de crecimiento cada año, aún cuando muchas de sus inversiones y nuevos negocios se desarrollan en Puerto Natales o bajo la tuición de la CONAF. La otra actividad relevante en materia económica, es la ganadería, que tiene una situación positiva, pero que ha ido perdiendo preponderancia en el desarrollo comunal, en beneficio de la actividad turística.

Sin embargo, y a pesar de los buenos indicadores logrados por la comuna, existe en los equipos de trabajo del Municipio, una visión que reconoce estos logros, pero observa con preocupación que no se ha logrado un desarrollo que involucre mayor actividad, más radicación de población (nuevas viviendas), especialmente en su capital Cerro Castillo, lo que podría constituirse en una amenaza para el futuro. En las etapas de diálogo y participación se ha señalado que no comparten la realidad mostrada por el Censo, en el sentido que la población ha disminuido y que no habría aumento de esta.

Existe cierto temor que tanta infraestructura y equipamiento no sea suficiente para solucionar los problemas de fondo, que impiden que la comuna pueda crecer. También han expresado que existen bolsones de pobreza asociados principalmente al campesinado, quienes son parte de un sistema de vida que se funda en la precariedad.



## 2.1. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS:

En la perspectiva de realizar un buen diagnóstico actual de la comuna, resulta muy importante poder identificar si el desarrollo de la comuna se encuentra en un buen momento, si está estancado o si es que vive una situación de retroceso y crisis. Para estos efectos, se ha optado por construir un índice que incorpore las **principales tendencias presentes y observables** en el desarrollo de la comuna, durante los años recientes. En este sentido, se han identificado *seis tendencias principales*, que marcan el actual período o etapa de desarrollo:

<b>Principales Tendencias Observadas en el Desarrollo de la Comuna de Torres del Payne</b>		
a)	<b><i>Fuerte y Sostenido Desarrollo del Turismo</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es tal vez la principal característica que ha marcado el desarrollo de la comuna en los últimos 20 años, con flujos de visitantes que han crecido a tasas superiores al 10% anual, superando actualmente los 114 mil visitantes, con un 75% de visitantes extranjeros, provenientes mayoritariamente de mercados de larga distancia (Europa y Estados Unidos)</li> <li>• Las inversiones en hoteles y servicios turísticos muestran también significativos aumentos, existiendo una enorme expansión dentro del Parque y principalmente en Puerto Natales. Este cuadro de millonarias inversiones y de altos flujos de turistas, ha transformado la realidad de Torres del Payne e incluso de la Provincia de Última Esperanza. Es la actividad que más ingresos produce, la que genera mayores empleos y la que más se puede expandir. A nivel mundial, la demanda por el turismo de naturaleza sigue creciendo a tasas muy superiores en relación al turismo tradicional.</li> </ul>
b)	<b><i>Alta Inversión Pública en Infraestructura Vial</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pavimentación de la ruta internacional Natales – Castillo, la apertura de camino del complejo Milodón – Serrano, la construcción y el reemplazo de numerosos puentes en el sector del Payne, y otros varios caminos y sendas con proyectos de inversión, han marcado los últimos años y muestran un escenario donde es muy probable que se continúe el ritmo de inversiones.</li> <li>• En una mirada en perspectiva, la inversión pública en infraestructura es una variable que ha estado muy presente y que ha caracterizado el desarrollo reciente de la comuna.</li> </ul>

c)	<b><i>Cambio y Aumento en su Estructura de Población</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El último Censo del año 2002, establece para la comuna de Torres del Payne, que en un período de 10 años (1992 – 2002) la población aumentó de 482 a 739 habitantes, es decir casi duplicó su población en una década, debido principalmente al desarrollo de la actividad turística y de los servicios públicos y municipales.</li> <li>• No obstante, este proceso no ha significado un aumento de habitantes en los centros poblados como su capital Cerro Castillo, lo que podría indicar la existencia de un tipo de población flotante, que no significa necesariamente la radicación de nuevas familias en la comuna, lo que es percibido como un problema.</li> </ul>
d)	<b><i>Mejoramiento Sostenido en la Calidad de Vida de su Población</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conjunto de proyectos realizados y en ejecución en educación, salud, mejoramiento urbano y otros, representan un mejoramiento significativo en la calidad de las prestaciones sociales que ofrece la comuna, como es el caso de educación, salud en atención primaria, y desarrollo urbano, lo que permite establecer que las condiciones de vida para los habitantes de la comuna son bastante buenas, con estándares mínimos ya logrados.</li> <li>• El equipo de gestión municipal, identifica como aspectos negativos en este concepto de calidad de vida, la falta de viviendas, las dificultades de traslado expedito a Puerto Natales, la falta de rondas médicas (especialistas) y de otros servicios ligados al comercio.</li> </ul>
e)	<b><i>Menor Incidencia de la Actividad Ganadera en la Comuna</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto a la actividad productiva de mayor tradición, como es la ganadería, se puede señalar que tiene un desarrollo estable en la comuna, con posibilidades de crecimiento limitadas y con una incidencia cada vez menor en el peso de la economía comunal.</li> </ul>
f)	<b><i>Aumento en la Presión y Daños Ambientales sobre la Comuna</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El incendio ocurrido hace pocos años, la discusión sobre la capacidad de carga del Parque, denuncias por la aparición de basurales asociados al mal cuidado de algunas empresas y otras, son también algunas de las situaciones recientes que enfrenta el Parque y la comuna</li> <li>• El aumento de los flujos de visitantes y el desarrollo de nuevas inversiones, situaciones propias del desarrollo, constituyen un riesgo o una presión ambiental evidente para el Parque y la comuna, lo que pasa también a constituirse como una tendencia o variable relevante para el tipo de desarrollo que tiene Torres del Payne.</li> </ul>

## **2.2. Los Avatares y Desafíos del Municipio de Torres del Payne, como una Capital del Turismo Internacional.**

En el contexto general, habría que señalar que el desarrollo actual y futuro de la comuna parece estar marcado por la imagen asociada al turismo, específicamente en poder constituirse o consolidarse como un **centro de servicios de importancia para el turismo internacional**, en una estrategia que de un impulso al crecimiento comunal, que genere oportunidades para su población residente y que permita avanzar en nuevos proyectos y actividades para consolidar el crecimiento de la Comuna, en esta idea, de un centro de servicios de alto estándar.

Hoy día y a pesar de la calidad de los atractivos y la valoración mundial del Parque Nacional Torres del Payne, lo que ello representa en actividad económica, como imagen país y muchas otras externalidades positivas que genera la marca Torres del Payne, pareciera que el Municipio y la Comuna en particular, no logran aún encontrar la forma de consolidarse como un actor reconocido y con ingerencia en estas tareas, pues muchos servicios y el gran centro receptor está ubicado en Puerto Natales y la administración del Parque depende de CONAF, excluyendo de alguna forma a la Comuna de Torres del Payne, a su Municipio y generando por cierto una dificultad importante para poder avanzar en un modelo de desarrollo turístico que incorpore el desarrollo de la comuna y su Municipio.

Este problema de identidad no concretada, por llamarle de alguna forma, tiene que ir encontrando un camino de normalización, en una mirada de largo plazo, con criterios bien definidos y en un plano de alcanzar acuerdos de buena calidad con los demás actores involucrados en el desarrollo del Parque. Esta idea de una comuna fragmentada, con enclaves y territorios independientes o autónomos, genera daño y debilita la acción municipal, pues se generan espacios en los que su participación es muy reducida y donde tampoco ha existido una decisión de fondo sobre el tipo de desarrollo que se quiere impulsar. En este sentido, se ha planteado esta idea de los “avatares” del Municipio, que tiene que ver con esta contradicción manifiesta de tener una vocación de desarrollo muy clara y explicitada, pero que en la práctica tiene serias dificultades para poder realizarse de buena forma.

En estas ideas se representan parte importante de los desafíos que enfrentará Torres del Payne en estos años, como constituirse en un actor relevante en el desarrollo turístico (constituirse en centro de servicios) y en definir cual es el estándar de calidad que se quiere dar a su gestión social y de bienestar para la población residente, reconociendo que ya se están alcanzado niveles básicos de calidad garantizados (cuanto más y cómo se sigue avanzando en salud, educación, urbanismo, cultura y otros).

### 3. Identificación de Potencialidades

A partir de los análisis preliminares realizados hasta ahora, las características de la información recolectada, de las tendencias observadas en el desarrollo comunal y la visión de sus principales actores y liderazgos, se logra dar cuenta de un proceso donde existe un conjunto importante de **oportunidades** (los factores externos) **y de fortalezas** (nos referimos a variables o características internas) que tiene la comuna de Torres del Payne.

Es clave identificar las oportunidades y las fortalezas, generar un diálogo y un análisis crítico de los fenómenos generales y globales que marcan el desarrollo de la comuna. Este esfuerzo de ahora, resulta fundamental para poder después definir de buena forma la imagen o el sueño de comuna que se tiene y los lineamientos y estrategias para poder alcanzarlo.

#### 3.1. Oportunidades de la Comuna de Torres del Payne:

Reúne el conjunto de factores y situaciones que permiten configurar un escenario positivo para el desarrollo comunal, son grandes temas o que pueden marcar una determinada condición. La idea es poder identificar un conjunto limitado de oportunidades, de gran relevancia y que permitan identificar donde están las mejores oportunidades de desarrollo.

Oportunidades / Potencialidades Comuna de Torres del Payne	
a)	<p><i>Estar en un destino turístico de excelencia mundial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es muy relevante, determinante y marca al Municipio, el estar dentro del nombre e imagen “Torres del Payne”, por todo lo que ello significa en términos de prestigio, reconocimiento internacional y como desarrollo económico. Es una gran marca y una gran oportunidad para la comuna.</li> </ul>
b)	<p><i>El aumento permanente de visitantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Parque Torres del Payne, tiene desde hace 15 años un aumento permanente en sus visitantes, los flujos mundiales de turismo receptivo en la línea del turismo de naturaleza sigue creciendo a un alto nivel. Todo hace pensar que a futuro estas tendencias deberían mantenerse.</li> </ul>
c)	<p><i>La pavimentación hasta Cerro Castillo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La pavimentación de esta ruta, mejora tremendamente las condiciones de acceso y desplazamiento de los turistas, disminuye los tiempos de traslado, acerca a Cerro Castillo a Puerto Natales, genera mayores condiciones de seguridad en el tránsito vehicular.</li> </ul>
d)	<p><i>La nueva ruta Milodón – Serrano</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Este nuevo camino al Payne, podría verse también como una amenaza, pues se podría entender que con esto hay</li> </ul>

		<p>visitantes que no pasaran por Cerro Castillo. Sin embargo, existe también la lectura que mientras más accesos existan y mayores facilidades de desplazamiento la actividad tiende a fortalecerse. Habrá que evaluar de manera rigurosa, como se aprovecha esta oportunidad en beneficio de la comuna y la gestión municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• También se aprecia una tendencia en muchas empresas de buses, que prefieren utilizar el nuevo camino pavimentado, pues es más seguro y menos estrecho que la ruta Milodón – Serrano.</li> </ul>
e)	<b><i>El seccional Río Serrano</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aprobación de este seccional, significa que podría iniciarse la etapa de implementación de este proyecto turístico, donde el Municipio puede constituirse en un actor relevante, tanto a nivel de regulaciones, promoción de inversiones, desarrollos asociativos y proyectos propios de desarrollo municipal.</li> <li>• Este tema, puede ser una muy buena oportunidad, pero se requiere de una estrategia muy clara, capacidad de anticipación y liderazgo.</li> </ul>
f)	<b><i>Cercanía con el Paso Río Don Guillermo</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia relativa que ha ido alcanzado el paso fronterizo Don Guillermo y su cercanía inmediata con Cerro Castillo y el Municipio, es una fortaleza clara, pues permite que más de 7 mil personas ingresen al país por este lugar, generando un flujo importante de visitantes.</li> <li>• Hay que generar mayor permanencia, más circuito integrado con Calafate, obtener más ventajas de la fortaleza Don Guillermo</li> </ul>

### 3.2. Las Fortalezas de la Comuna de Torres del Payne:

Reúne el conjunto de capacidades, situaciones y condiciones internas, propias de la gestión o de la comuna, que permiten identificar aspectos positivos que pueden marcar una diferencia en el desarrollo comunal. Identificar bien las fortalezas es fundamental cuando se quiera plantear la estrategia de desarrollo, pues allí radican gran parte de su mayor competitividad y competencia.

<b>Fortalezas / Potencialidades Comuna de Torres del Payne</b>	
<b>a)</b>	<p><b><i>Capacidad de Gestión, Liderazgo y credibilidad</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una opinión generalizada en la región, sobre la buena gestión, la credibilidad y la capacidad de este municipio para hacer un buen gobierno comunal, lo que se expresa en la gran cantidad de proyectos ejecutados y en la presencia pública de su gestión.</li> <li>• La credibilidad, la confianza y la fe pública, es un activo fundamental en la gestión de empresas o del sector público moderno.</li> </ul>
<b>b)</b>	<p><b><i>Buenos indicadores comunales de calidad de vida</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los buenos indicadores comunales de vida, baja cesantía, alta inversión pública, alta inversión privada, buenos resultados en educación, buenos equipamientos en salud, educación y desarrollo urbano, mejor conectividad y otros, son claramente una fortaleza, pues permite proyectarse sobre una base que tiene los temas básicos bastante resueltos.</li> <li>• En este ámbito, ya se ha mencionado que a pesar de los logros, subsistirían dificultades importantes, asociados a la falta de actividades, lo que termina por dificultar la radicación de población, la mantención de una matrícula alta en la escuela, la llegada de comercio y que se también en restricciones de locomoción.</li> </ul>
<b>c)</b>	<p><b><i>Buena infraestructura vial</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado de los caminos en general es bueno, la pavimentación de la ruta Natales – Castillo es relevante, está el paso fronterizo, la reposición de puentes y otros.</li> </ul>
<b>d)</b>	<p><b><i>Existencia de instrumentos de ordenamiento territorial</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estén en períodos finales de elaboración diversos instrumentos de ordenamiento territorial, como el seccional Río Serrano, el plan intercomunal y el Plan de Manejo del Parque. Es positivo que existan instrumentos de regulación, aún cuando hay que evaluar cómo va a ser la operación concreta de estos planes de ordenamiento.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fortaleza que existan los instrumentos, pero puede ser complejo que reproduzcan e institucionalicen la formas segregadas de administración.</li> </ul>
--	--	--

#### 4. Identificación de Condicionantes

Igual de importante que identificar las fortalezas y las capacidades que pueden marcar el buen rumbo del desarrollo comunal, es urgente ser riguroso en determinar con claridad cuales son las condicionantes o dificultades estratégicas, macro, que marcan los grandes temas que se quieren abordar y que representan las mayores dificultades que se deben enfrentar y resolver. Es muy relevante, abordar de buena forma esta nueva etapa de la discusión y análisis para la actualización del Pladeco.

<b>Condicionantes para el Desarrollo Comunal / Municipal</b>		
a)	<i>Falta de acuerdo en la mirada sobre el territorio y preeminencia en una visión segregada y de enclaves territoriales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al parecer no existe una mirada estratégica común, en el conjunto de actores relevantes, para el desarrollo del largo plazo del territorio de Torres del Payne, que es justamente su mayor activo.</li> <li>• Pesa también, fuertemente, la existencia de una mirada segregada del territorio, con instrumentos distintos de ordenamiento, donde cada cual administra de manera independiente el territorio de su competencia.</li> <li>• Falta una mirada de futuro, al 2020 sobre cómo queremos el territorio, con identificación de etapas con hitos evidentes (por ejemplo el mejoramiento de puentes, la pavimentación a Castillo y la apertura del complejo, es una gran etapa, pero que termina en pocos años ¿cómo seguimos después?)</li> </ul>
b)	<i>Falta de atribuciones para algunas decisiones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El municipio no tiene atribuciones por ejemplo en la administración del Parque, hasta ahora no ha sido escuchado respecto al desarrollo de los terrenos de Bienes Nacionales, donde habrá que ver cómo se “impone” o desarrolla el nuevo seccional.</li> <li>• ¿Cómo se resuelve la disyuntiva entre seguir construyendo dentro del Parque o potenciar una zona de amortiguamiento en el Serrano?</li> </ul>

c)	<b><i>Falta de atribuciones de gestión en turismo y en medio ambiente</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En materias de turismo y medio ambiente sus atribuciones son también limitadas, lo que dificulta que el municipio juegue un rol importante en la comuna.</li> <li>• No obstante, hay que encontrar alternativas, proponer proyectos, liderar buenas ideas y alcanzar acuerdos bilaterales o multilaterales donde haya pocas atribuciones municipales, hay que constituirse en un aliado estratégico para otros actores.</li> </ul>
d)	<b><i>Pocos servicios y poca oferta “municipal” o “comunal” para la actividad turística</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general se aprecia un municipio con poco despliegue, poco desarrollo de servicios o proyectos en turismo, probablemente por la falta de espacios formales que tiene para ello. Sin embargo, debe elaborar una estrategia y un diseño que permita pasar a la ofensiva, siendo capaz de impulsar diversas acciones y proyectos</li> <li>• Recientemente se han impulsado algunas iniciativas como la oficina de informaciones turísticas y el mejoramiento del museo municipal.</li> <li>• Existen pocos servicios o no hay un centro de servicios turísticos que oficie de prestador, dentro de la comuna, concentrando toda la oferta de productos y servicios fuera del ámbito comunal (salvo los hoteles del Parque)</li> <li>• Por ejemplo por Cerro Castillo, pasan muchos visitantes, pero la posibilidad de captar ingresos o generar valor a dicho tránsito es bastante bajo (en este, sentido habría que evaluar que significa que pasen o dejen de pasar los visitantes por Castillo)</li> </ul>
e)	<b><i>Dificultades en salud y educación: falta de especialistas, baja matrícula en escuelas y bajo presupuesto “sectorial”</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estas son áreas, especialmente en el caso de educación, donde los ingresos recibidos por concepto de subvención no alcanzan para cubrir los gastos operativos, lo que significa que el Municipio debe destinar recursos propios para esos fines. Hay que ver de que forma el aumento en los valores de la subvención mejora el cuadro general de financiamiento.</li> <li>• La fuerte disminución que ha experimentado la matrícula en educación, es un problema serio que obliga a repensar nuevas estrategias para incentivar el desarrollo de la propuesta municipal en educación.</li> <li>• En salud, existe una opinión mayoritaria dentro del equipo municipal, que la falta de especialistas (a través de rondas periódicas) es una dificultad que genera dificultades a la población residente.</li> </ul>



f)	<i>Prejuicios existentes en torno a nuevos proyectos y defensa de intereses particulares o corporativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas iniciativas innovadoras y que pueden significar oportunidades para la comuna de Torres del Payne, son evaluadas a partir de la defensa de intereses particulares o corporativos, faltando un análisis más objetivo y de largo plazo en estos temas.</li> <li>• Los cambios experimentados en la comuna en los últimos 20 años, plantea un escenario con incertidumbres, con situaciones nuevas que deben ser resueltas de buena forma, buscando el mejor desarrollo a futuro, en cuya discusión se expresaran temores, prejuicios y también defensa de intereses corporativos, como se ha visto en algunas opiniones respecto al futuro del sector Río Serrano.</li> </ul>
g)	<i>Falta de participación e incorporación de la población local en el cambio hacia el turismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general el desarrollo de esta nueva actividad económica, no ha considerado la incorporación de espacios de participación y desarrollo para la población local. Actualmente varias familias de antigua residencia y trabajo campesino, han ido pudiendo incorporarse paulatinamente a las nuevas opciones, pero no ha sido a partir de un diseño de políticas para ello.</li> <li>• La falta de un proyecto común, que integre y represente oportunidades y mejores expectativas para las comunidades locales, es un requisito del cual deberían hacerse cargo todos los actores involucrados, empresarios hoteleros, agencias de turismo, la CONAF, Bienes Nacionales y otros.</li> </ul>

## 4.2. Identificación de Nudos Críticos

Habiendo realizado un diagnóstico general de la comuna, con una metodología que ha privilegiado la identificación de los procesos y condiciones de fondo que han marcado y pueden marcar el desarrollo futuro de la comuna, se ha procedido a identificar las principales tendencias que se han observado en los últimos años, como así también se han señalado las grandes oportunidades, las fortalezas de la comuna para enfrentar desafíos y finalmente las dificultades y condicionantes que pueden impedir o dificultar el avance en la dirección deseada.

Ahora corresponde, en virtud de los desafíos, las oportunidades y las debilidades, poder realizar una primera aproximación de **identificación y caracterización de los nudos críticos** que marcarán la agenda de futuro, es decir, los grandes temas que se deberían plantear, cuál es **la naturaleza de estos desafíos y sus principales características y**

**condiciones.** El siguiente cuadro, sugiere la identificación de los principales nudos críticos que enfrenará la comuna.

<b>Identificación de Nudos (Temas o Problemas) Críticos</b>		
	<i>Nudos Críticos</i>	<i>Ideas Preliminares</i>
a)	<p><b>“Una Comuna para Vivir”</b></p> <p><i>o la difícil relación entre desarrollo, crecimiento y población</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tal vez la mayor preocupación que han señalado las personas de la comuna y que podría efectivamente identificarse como un gran problema de fondo, tiene que ver con la sensación de que a pesar de los logros alcanzados en muchos ámbitos, todavía no logra instalarse con claridad que Torres del Payne se transforme en una comuna para vivir, que genera actividad, ofrece oportunidades, que es puede captar el desarrollo de servicios, generar un plan de viviendas (acorde a la vocación comunal) y otras condiciones que le permitan constituirse en un Centro de Servicios de cierta envergadura y con políticas clara de poblamiento y desarrollo.</li> <li>• Es muy fuerte la idea de que si Torres del Payne, no ofrece alternativas interesantes para el desarrollo de ciertos segmentos de personas o familias, será muy difícil dar un buen uso a las tantas obras e instalaciones que se están construyendo, como ocurre por ejemplo en educación. Es difícil plantearse un desarrollo sostenible sin población ni masa crítica que represente el modelo que se quiere impulsar.</li> <li>• Seguramente, este tema se expresará transversalmente en la gran mayoría de las demás materias que abordaremos y que se incluyen en este índice de temas claves para el desarrollo comunal.</li> </ul>
b)	<p><b>Necesidad de establecer un consenso sobre la mirada del territorio con una proyección de futuro</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Desarrollo territorial</b>, es el principal activo de la comuna, por su correcto uso y protección pasa gran parte de las opciones de desarrollo que tiene la comuna, por lo que el Municipio debe definir al menos ciertos lineamientos estratégicos en un horizonte por ejemplo al 2020.</li> <li>2. Resulta urgente establecer una mirada común sobre sus proyecciones y usos en una perspectiva de largo plazo, que incorpore a todos los actores involucrados (Municipio, OOPP, CONAF, BBNN, actores privados y otros). Es necesario determinar la forma en que se van incorporando</li> </ol>

		<p>nuevos circuitos, nuevos atractivos y otros territorios valiosos de la comuna. En definitiva se trata de ver hacia donde se crece, ¿hacia la desembocadura del Serrano? ¿Hacia Baguales? Hay que definir cuáles son los circuitos, los caminos, puentes y equipamiento que se va a necesitar. También los acuerdos comerciales y las medidas de protección ambiental que deberían ir asociados a esta mirada del territorio.</p> <p><b>3. Infraestructura,</b> esta mirada del territorio debe ir asociado a un acuerdo de infraestructura, que incluya etapas sucesivas de desarrollo, que se proyecten en el tiempo al menos a 10 años plazo, lo que permite ordenar la discusión. Hoy día sabemos que estamos en una etapa que llega al 2012 según el nuevo convenio de Programación del Gore con OOPP, debería desde ya promoverse una acuerdo que involucre una cartera para una segunda etapa 20012 – 2016 y otra para una tercera etapa 2016 – 2020.</p> <p><b>4. Si no hay acuerdo sobre una mirada común del territorio, será muy difícil consolidar una estrategia de desarrollo y un rol de liderazgo para el municipio.</b></p>
c)	<p><i>Consolidar una estrategia de desarrollo turístico (2 ejes)</i></p>	<p><b>Es fundamental que la comuna y el municipio definan una estrategia clara de desarrollo turístico,</b> como un componente fundamental en su plan de crecimiento, pues in lugar a dudas es la gran opción que existe para lograr un mayor desarrollo.</p> <p>En este sentido se plantean <b>3 lineamientos</b> concretos e inmediatos que deberían abordarse:</p> <p><b>1. Consolidar el Eje Paso Río Don Guillermo – Calafate:</b> hay que definir una política específica para este punto, pues el paso Río Don Guillermo resulta fundamental para mantener y aumentar el flujo de visitantes que pasa por Castillo. Este plan debería contener mejores condiciones fronterizas, más servicios en Castillo, mayor captación hacia Chile de los visitantes que llegan a Calafate y otros. Tiene que haber una política orientada a este fin, en caso contrario será difícil impulsar una estrategia de desarrollo que fortalezca a la capital comunal.</p> <p><b>2. Consolidar Eje Natales – Río Serrano,</b> pues este es el segundo trazado o circuito por donde los turistas llegarán al Parque y a la comuna. Se requiere, para ser un actor en este asunto, marcar una fuerte presencia Municipal en el sector del Río Serrano, desarrollando allí diversos servicios y algunos</p>

		<p>proyectos que permitan manejar un sello de gestión municipal.</p> <p><b>3. Impulsar el Turismo de Estancias en la Comuna</b>, como una alternativa para incorporar de mejor forma los activos de la comuna, ampliando la oferta turística, dando oportunidades a las comunidades locales y generando valor agregado al propio Cerro Castillo. Esta opción sólo es posible de implementar en un gran acuerdo multilateral, que incluya a la misma CONAF, las agencias de turismo, los principales operadores dentro del Parque, Sernatur y otros. Debe existir un compromiso para que los beneficios del turismo incorporen a las comunidades locales.</p>
d)	<p><b><i>Resolver el tipo de desarrollo que se quiere para el Río Serrano y la ejecución de proyectos emblemáticos para el Municipio</i></b></p>	<p>Río Serrano es uno de los temas complejos, pero especialmente relevante para el municipio, que se deben resolver en el corto plazo. Aprobado el Plan Seccional, que establece con categoría de norma legal, el uso y las restricciones de este terreno, se debe discutir ahora sobre el impulso y el tipo de inversiones (hoteles, servicios, otros) que se van a promover, los plazos más adecuados y el proyecto municipal que allí se desarrollará.</p> <p>El desarrollo de Río Serrano es por cierto un tema sobre el cual existen opiniones diversas, pero que debería ser asumido con fuerza como una buena oportunidad para la comuna, es una alternativa real para gestionar desde el municipio el desarrollo de un centro de servicios turísticos de calidad, que será difícil de realizar en Cerro Castillo u otro lugar.</p> <p>En este sentido, se plantea la ejecución de diversos <b>proyectos, emblemáticos para el municipio</b> en una nueva etapa de desarrollo turístico:</p> <p><b>1. Proyecto de Educación en Turismo</b>, que asuma en desafío de realizar un ambicioso proyecto de educación en el Sector del Serrano, que desde el prekindergarten a la educación media y técnica, esté 100% concentrada en la educación para el turismo, que en régimen de internado y semi internado reciba niños de toda la región (con especial orientación en manejo de idiomas, medio ambiente, formación de guías, guarda parques, traductores, cocina, administradores, y otros). Esta idea debería impulsarse de manera asociada a inversiones privadas, como una clara opción de <b>implementación de un Programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</b>.</p> <p>En esta línea, se podría impulsar un Centro de Capacitación, especializado en Turismo, que ofrezca alternativas de calidad en estas materias.</p> <p><b>2. Centro de Servicios Río Serrano</b>, que incluya el desarrollo de un conjunto de iniciativas y servicios turísticos, como un Centro de Eventos, un centro comercial orientado a la actividad</p>

		<p>turística (restaurantes, souvenirs, agencias de turismo, librería, venta y arriendo de equipos, otros). Para esto el Municipio debería buscar alternativas de financiamiento público y financiamiento privado.</p> <p>4. <b>Gestión Inmobiliaria y Política de Población</b>, una alternativa para enfrentar el problema de falta de población residente, podría estar asociado a algún proyecto a realizar en Río Serrano, que pudiese incentivar la creación de uno o dos “condominios” orientados a ofrecer alternativas a personas ya vinculadas a la comuna, a profesionales jóvenes y a otros segmentos que pudiesen interesar al Municipio, incluso podría generarse un acuerdo con algún proyecto que incluya recursos privados.</p>
e)	<i>Necesidad de establecer consensos sobre políticas sociales y de bienestar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otro nudo crítico a resolver es el estándar y calidad que se quiera dar a las políticas que tienen que ver con educación, salud, desarrollo urbano y otros, asociados al bienestar de las personas y a las políticas sociales.</li> <li>• Hay un conjunto de necesidades o urgencias que el equipo municipal ha identificado y que deberían ser parte de las prioridades del Pladeco, por ejemplo buscar alternativas en las rondas médicas de especialistas, mejorar el traslado de la población residente hacia Natales, fortalecer el trabajo con las familias del Programa Puente y otros.</li> <li>• En lo sectorial, se requiere identificar cuales son las nuevas necesidades y proyectos de inversión para educación, salud, desarrollo comunitario y mejoramiento urbano.</li> </ul>
f)	<i>Establecer una gestión ambiental con énfasis en conservación y con sentido de regulación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La condición básica para continuar creciendo en turismo, es la mantención y conservación ambiental de su marca. En este sentido, resulta muy importante poder incorporar una política fuerte de conservación ambiental y protección del medio ambiente, con iniciativas que de paso ayuden a fortalecer la identidad municipal, a darle un sello a su gestión.</li> <li>• El Municipio podría desarrollar un conjunto de iniciativas y convenios, tendientes a establecer por ejemplo, un observatorio de (turismo y) medio ambiente para Torres del Payne, donde se evalúen de manera regular los impactos y riesgos ambientales que se producen en el Parque, se vayan entregando pautas y</li> </ul>

		<p>sugerencias. Lograr sacar un informe anual sobre estas materias sería un gran aporte al desarrollo sustentable del Parque</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De igual forma, habría que profundizar en las exigencias al mundo privado, con estándares que sean acogidos voluntariamente, con <b>programas de responsabilidad social ambiental</b> de las empresas y otros similares.</li> <li>• Es clave que el municipio, sea un actor relevante en el cuidado ambiental y el manejo sustentable de Torres del Payne.</li> </ul>
g)	<i>Mantener cultura local, con sello campesino y turístico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otro aspecto importante, del cual Torres del Payne debe hacerse cargo es de mantener su identidad de cultura campesina, que le es propia desde principios del siglo pasado y que es un activo cultural relevante que se debe preservar y promover. Se debe fortalecer el intercambio cultural e incentivar la creación de alianzas con vecinos de localidades aledañas.</li> <li>• La identidad cultural de la comuna puede correr el riesgo, en el largo plazo, de no ser mantenida y desarrollada, debe haber políticas que se hagan cargo también de este asunto.</li> </ul>
h)	<i>Consolidar el rol articulador y planificador del Municipio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un último desafío clave para el Municipio es poder consolidarse en un rol de liderazgo y articulación respecto a la planificación del tipo de desarrollo que se quiere alcanzar.</li> <li>• Este rol de articulador, tiene como objetivo alcanzar acuerdos de largo plazo con otros organismos, como CONAF, Gore, OOPP y otros de relevancia en el ordenamiento del territorial y desarrollo general de la comuna.</li> <li>• Es muy importante para los fines y objetivos que se ha planteado el municipio, asumir con liderazgo, invitaciones y convocatorias a tomar acuerdos. Un rol proactivo, adelantarse a los demás y llegar con iniciativas relevantes, resulta clave para que el municipio logre un cierto liderazgo en temas de planificación y ordenamiento.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

### **4.3. Síntesis y Conclusiones Diagnóstico Global**

Luego de haber identificado las principales características que han marcado el desarrollo actual de la comuna, perfilando de manera precisa su diagnóstico general, es posible extraer las conclusiones que identifiquen los temas y áreas más relevantes que se deben asumir como prioritarios en el Plan de Desarrollo Comunal que regirá para los próximos cuatro años. Estas primeras conclusiones, son el resultado de una mezcla entre la mirada estratégica, del largo plazo, y la identificación de temas que deben ser asumidos con relativa urgencia, que presentan oportunidades importantes para fortalecer la gestión del municipio y el desarrollo comunal. En este sentido, el resultado del diagnóstico global, nos ha entregado **seis conclusiones**, que representan los grandes temas o lineamientos estratégicos que se deberían asumir como requisitos para impulsar un nuevo período de desarrollo en la comuna.

- **Definir políticas para resolver la tensión existente entre crecimiento, población y desarrollo local**
- **Alcanzar una estrategia y acuerdos para el desarrollo y ordenamiento del territorio para el mediano y largo plazo**
- **Definir una estrategia municipal muy fuerte y activa para el desarrollo turístico y productivo**
- **Definir nuevas metas y consensos sobre políticas sociales, pobreza y bienestar**
- **Generar una política activa sobre conservación y gestión ambiental**
- **Fortalecer el rol articulador y planificador del municipio**

## B. DIAGNÓSTICO SECTORIAL

El diagnóstico sectorial, busca entregar información específica sobre el nivel de desarrollo y sobre la situación actual que tienen en la comuna, sectores tan relevantes como población, educación, salud, vivienda, el desarrollo productivo y otros.

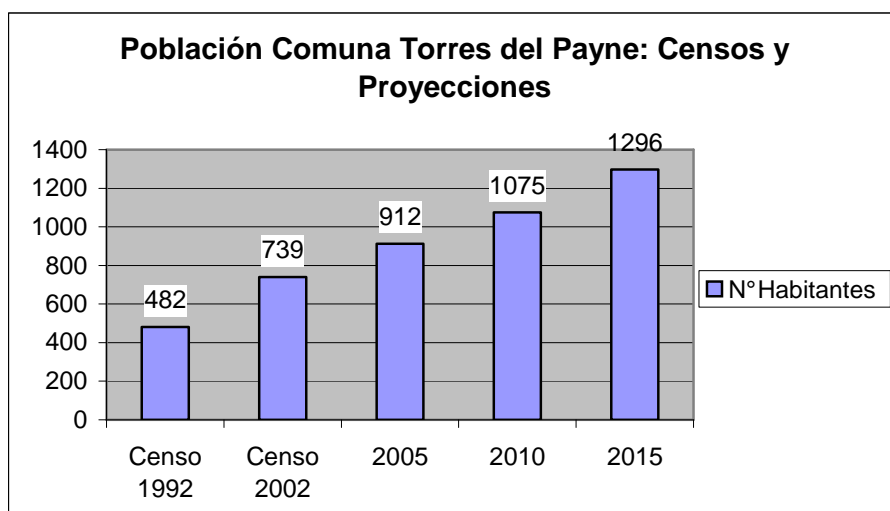
Para efectos metodológicos, se ha priorizado la actualización de información cuantitativa, tomando como base de referencia los resultados del Censo del año 2002, que habían sido publicados justamente para el Pladeco actual de la comuna, lo que permite que se pueda contar con información precisa en muchos aspectos importantes de la vida comunal.

### 1. EVOLUCIÓN DE SU POBLACIÓN:

- **Fuerte Aumento de Población:**

El dato más relevante que ha ocurrido con relación a la evolución de la población de la comuna, tiene que ver con el *fuerte aumento* que ha experimentado en la última década, donde según los datos del Censo del año 2002, la comuna de Torres del Payne aumento su población de 482 a 739 habitantes, lo que representa un aumento de más de un 60% en una década y un promedio de crecimiento anual del 4,37%, lo que representa una media mucho más alta que la existente hasta 1997, que llegaba sólo al 0,68%.

Las proyecciones que realiza el INE, indican que de mantenerse las tasas de crecimiento observadas, cercanas al 4% anual, la comuna de Torres del Payne habrá duplicado su población en 15 años, lo que representa un desafío mayúscula para la comuna y el Municipio.





La población de la comuna representa el 0.49% de la población regional, según el Censo del año 2002 y en cuanto a estructura por edad, se podría decir que es una comuna de población relativamente joven, ya que los habitantes menores de 40 años representan más del 60% de la población. El desarrollo del turismo, ha acentuado la tendencia a que se incremente la cantidad de población joven, esta es una tendencia que debería mantenerse por algún tiempo.

En cuanto al nivel educacional, la comuna posee un nivel de analfabetismo muy menor al promedio regional y nacional. Sólo el 1,91% de la población comunal de 10 años y más es analfabeta, lo que es bastante poco en comparación al 4,21 del país y al 2,14 de la región, según los datos del Censo del 2002.

La fuerza laboral es mayoritariamente masculina (sobre el 75%), donde destaca también la inserción laboral de las mujeres, principalmente en las actividades asociadas al turismo, situación que contrasta con otras comunas rurales. El nivel de desocupación es normalmente muy bajo, con cifras que superan el 98% de ocupación.

Las actividades económicas preponderantes, que concentran gran parte de los empleos, son el Turismo, los servicios públicos y municipales y el sector agropecuario. Destaca la fuerte expansión de la actividad turística, que en pocos años pasó de un 10% al 20% de la fuerza laboral, según datos del año 2002 y que según las proyecciones del INE, podría llegar a cerca del 30% para el año 2012. De manera contraria, la cantidad de personas que trabajan en el sector agropecuario ha disminuido su influencia de un 39% a menos de un 25%.

Finalmente, es importante volver a destacar, que este crecimiento importante de población que registra el Censo, no es percibido por la población residente en Cerro Castillo, donde en general se aprecia que la población esta disminuyendo, ocasionando problemas serios de crecimiento y desarrollo, como se expresa en la baja matrícula de sus escuelas, la imposibilidad de crear planes de vivienda y para atraer más servicios a la comuna.

Pareciera, que el aumento importante de población en Torres del Payne, está asociado a fenómenos de población flotante, más que a nuevos residentes, pues el número de hogares no aumenta ni tampoco hay un crecimiento relevante en nuevas viviendas, al menos en Cerro Castillo o Guido. Tal vez este fenómeno, asociado a las dinámicas de la actividad turística, puedan consolidarse como una tendencia de largo plazo. ¿Qué tipo de población es el adecuado para la comuna? ¿Cuánta población nueva se quiere captar?

- **Surge un Nuevo centro Poblado en la Comuna**

Dentro de los temas de población, es necesario señalar que a los centros ya tradicionales de población, como Cerro Castillo, Cerro Guido y la Administración del Parque, habría que agregar el surgimiento incipiente como un centro poblado del denominado “Seccional Río Serrano”, que es un cambio relevante en la organización y estructura de la comuna, pues es en una mirada de mediano plazo, deberían realizarse allí un conjunto de nuevos proyectos turísticos que van a impulsar un proceso cierto de poblamiento.

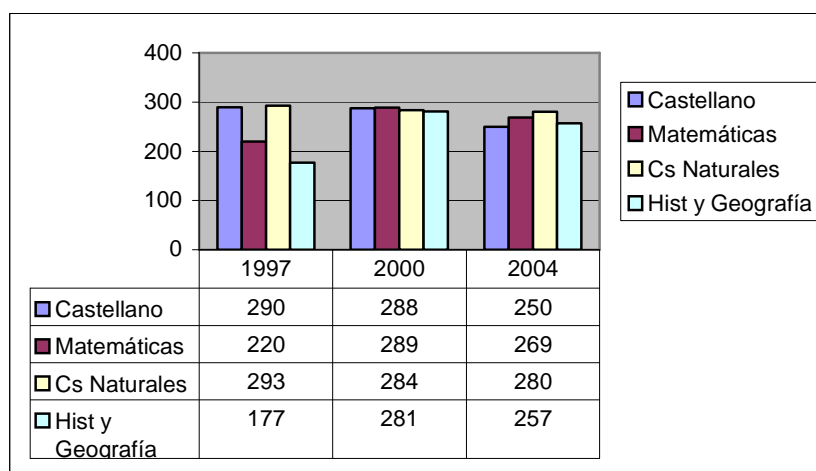
## 2. SECTOR EDUCACIÓN

La comuna de Torres del Payne, cuenta con tres establecimientos educacionales, los que entregan educación básica entre. La Escuela – Hogar Ramón Serrano se ubica en Cerro Castillo, con capacidad para 60 alumnos y que actualmente cuenta con una matrícula de 18 estudiantes (8 con régimen de internado) y entrega educación básica de 1° a 8° año; la Escuela Héroes de La Concepción (unidocente) , ubicada en la Administración del Parque Nacional Torres del Payne tiene una matrícula de 3 alumnos y entrega educación de 1° a 6° año básico; y finalmente la Escuela de Cerro Guido (unidocente), con una matrícula de 3 alumnos la cual entrega educación de 1° a 6° año básico.

La Escuela – Hogar Ramón Serrano, presta servicios a los niños y niñas de la comuna, aún cuando también recibe en régimen de internado a alumnos de Puerto Natales. En los últimos tiempos, especialmente durante el período 2003 – 2007, la Escuela ha mejorado de manera importante su equipamiento y su infraestructura de funcionamiento, logrando ejecutar un conjunto de proyectos, entre los que destacan:

MEJORAMIENTO INTEGRAL SERVICIOS BASICOS ESC. G-9, CERRO CASTILLO	28,168,947
CONSTRUCCION PASILLO CONEXIÓN ESCUELA G-9 DE CERRO CASTILLO	29,883,362
REPOSICION SISTEMA ELECTRICO ESCUELAS COMUNA TORRES DEL PAINE	14,099,000
AMPLIACION SALA USO MULTIPLE ESCUELA G-9 CERRO CASTILLO	103,386,000
CONSTRUCCION AULAS TECNOLOGICAS ESCUELA G-9, CERRO CASTILLO	50,478,000
HABILITACION SALA DE EVENTOS, ESCUELA G-9 C. CASTILLO CO. T. DEL PAYNE	74,482,000
MEJORAMIENTO INTEGRAL ESCUELA CERRO GUIDO	34,369,000
REPARACION Y MEJORAMIENTO ESCUELA G-8 HEROES DE LA CONCEPCION	8,183,000

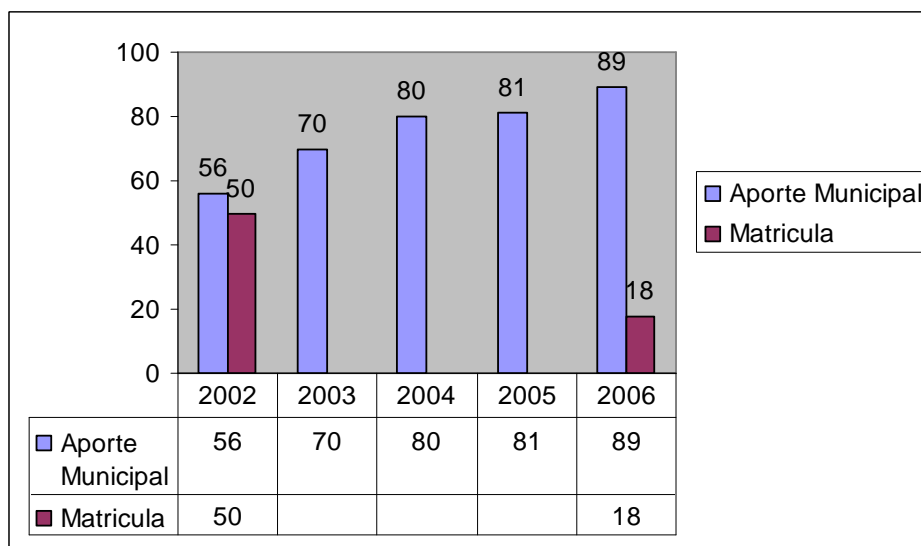
El conjunto de iniciativas bordea los 400 millones de pesos, incluyendo tres iniciativas ya aprobadas y que se ejecutarán durante el año 2008. En consecuencia, la inversión es muy alta y el mejoramiento ha sido muy relevante. Los resultados en cuanto a rendimiento y calidad de la educación son positivos, superando el promedio regional, aún cuando se aprecia una disminución en los puntajes de las pruebas aplicadas a los octavos años durante el 2006.



En la comparación con los puntajes regionales, los resultados de la comuna son superiores al promedio regional, aún cuando es recomendable evaluar las causas de las bajas en los puntajes en comparación a los logrados por la comuna en el año 2000 y en 1997.

Respecto al financiamiento de la educación municipal, el mayor aporte proviene del Aporte Municipal, superando ya los ingresos que representan el aporte de la subvención. Desde el año 2002 a la fecha, se observa una tendencia muy importante al alza en el aporte municipal, que en pocos años pasó de los 56 a los 89 millones de pesos. De manera contraria, se puede apreciar con preocupación una disminución importante en la matrícula de alumnos, que desde el 2002 bajó de 50 a 18 alumnos en la actualidad.

Este es una dificultad relevante, pues el Municipio debe evaluar si es capaz de sostener o mantener el alza en el gasto y la disminución de matrícula.



### 3. SECTOR SALUD

El servicio de salud y las prestaciones médicas son realizadas en la comuna a través de la posta rural que se ubica en Cerro Castillo, que efectúa atenciones de carácter primaria y que en caso de corresponder a tratamientos médicos o urgencias, son derivados al Hospital de Puerto Natales.

La Posta de Cerro Castillo, cuenta con el equipamiento básico para funcionar, tiene cuatro módulos de atención un hall de espera. En cuanto a su personal, cuenta con un Técnico Paramédico, un Técnico Enfermero, un Chofer y dos Administrativos.

En la comuna se realizan una cantidad importante de atenciones a través de sus equipos técnicos, pero hay una baja cantidad de atenciones médicas, de especialistas, pues ya no se realizan algunas atenciones de odontología y oftalmología que se hicieron hace algunos años atrás. En los equipos de trabajo municipal, se identifica estos servicios como un déficit importante que habría que intentar reponer.

El Municipio logró la adquisición de dos ambulancias , lo que permitirá mejorar la atención en un servicio que es básico para una comuna rural, pues las emergencias pueden ocurrir a grandes distancias y además se deben considerar también los traslados al hospital de Natales. También se han asegurado los recursos para la Posta de Cerro Guido, que permitirá mejorar la atención médica en esa localidad, favoreciendo a una cantidad importante de la población residente, especialmente a los trabajadores campesinos del sector y también a la importante cantidad de personas que circulan por el sector.

Queda como un desafío importante el asegurar servicios de urgencia en salud e el sector del Río Serrano, pues como ya se ha señalado, el desarrollo de nuevos proyectos irá generando un aumento en su estructura de población.

#### **4. SECTOR VIVIENDA Y URBANISMO**

Uno de los problemas más complejos que plantea el desarrollo de la comuna, tiene que ver con la forma en que se proyecta el crecimiento de población y por consiguiente la radicación de nuevas familias y la necesidad de generar una “oferta de viviendas”. Los funcionarios municipales, señalan que es necesario poder generar un plan para que la gente pueda ir accediendo a una vivienda, lo que facilitaría su radicación definitiva.

Existen 208 viviendas en la comuna, habiéndose producido un fuerte incremento entre 1996 y el 2002 (antes habían sólo 116). Sin embargo, es importante destacar algunas situaciones:

- La gran mayoría de las viviendas son cedidas y una porción muy pequeña se encuentran en la calidad de propias.
- Existe la percepción de que es necesario impulsar un plan o estrategia que permita el surgimiento de nuevas viviendas, para consolidar la actual población y atraer nuevas familias a vivir en la comuna.
- Existe en Cerro Castillo dificultades para proponer un plan de crecimiento urbano, por cuanto los terrenos no son municipales, pues en su mayoría son propiedad de un grupo de 13 ganaderos.

En cuanto al desarrollo urbano, habría que mencionar logros importantes que se han registrado, y que cambian las condiciones de vida de la comuna y sus centros poblados:

- a. **Alcantarillado y Agua Potable**, la Villa Cerro Castillo ha presentado una situación grave en el funcionamiento del sistema de alcantarillado, que funcionaba de manera deficiente y ocasionando problemas al Municipio y a las familias residentes, generando por ejemplo dificultades en sus descargas a fosas sépticas o una cancha de infiltración que se encuentra saturada, produciendo malos olores y otras dificultades.

Sin embargo, la gestión del Municipio y el aporte del Ministerio de Obras Públicas, han permitido que se esté ejecutando un proyecto de mejoramiento, que representará un aporte y un cambio radical en el funcionamiento del sistema de alcantarillado, que contempla los siguientes componentes:

- Reemplazo de colectores antiguos
- Instalación de 70 uniones domiciliarias
- Instalación de planta de tratamiento, que incluye un grupo electrógeno para dotarla de energía
- Nuevo emisario de descarga al Río Don Guillermo

- b. **Distribución de Gas**, se ha ejecutado un proyecto de una red de distribución de gas natural comprimido para Cerro Castillo, cuyas características hemos solicitado para poder incluirlas en este documento.

- c. **Agua Potable**, el proyecto de alcantarillado que se ya se ha mencionado y que ejecuta el MOP, considera un mejoramiento importante en el sistema de captación y distribución del agua potable, lo que permitirá mejorar la cobertura y la seguridad en el sistema, dando por superadas algunas deficiencias que se observaban. También se ha ejecutado un proyecto de construcción de un pozo profundo, que ha contribuido a mejorar la calidad del servicio prestado.

- d. **Espacios Públicos**, existe un conjunto muy valioso de proyectos e inversiones que se han realizado y que representan un avance significativo en las condiciones de vida de la comuna, como es la construcción de las multicanchas de Guido y Castillo (que se ejecutará el 2008), construcción de plazas, de aceras, calles, señalética y otros. Lo que ha permitido mejorar la imagen de la comuna y el heroseamiento de sus espacios públicos.

Se adjuntan algunos de los proyectos ejecutados o con recursos aprobados para el año 2008, asociados a desarrollo urbano.

MEJORAMIENTO INTEGRAL SERVICIOS BASICOS ESC. G-9, CERRO CASTILLO	28,168,947
CONSTRUCCION DE RED DE DISTRIBUCION GAS NATURAL COMPRIMIDO C. CASTILLO	117,593,000
CONSTRUCCION OBRAS COMPLEMENTARIAS DE ALCANTARILLADO EN VILLA CERRO CAST	7,490,405
CONSTRUCCION RELLENO SANITARIO RSD RSI NATALES Y T. DEL PAYNE	83,190,000
MEJORAMIENTO CIERRO VERTEDERO VILLA CERRO CASTILLO	46,407,382
CONSTRUCCION MULTICANCHA CERRO GUIDO, C.TORRES DEL PAYNE	34,433,000
CONSTRUCCION ACERAS EN ADOCRETOS DIVERSAS CALLES EN CERRO CASTILLO	35,754,000
CONSTRUCCION PLAZA DE JUEGOS INFANTILES VILLA CERRO CASTILLO	27,151,632
CONSTRUCCION PLAZA LA HERRADURA VILLA CERRO CASTILLO	115,606,000
CONSTRUCCION CALLE O'HIGGINS VILLA CERRO CASTILLO	286,699,000
CONSTRUCCION CALLE OVEJERO VILLA CERRO CASTILLO	386,585,000
CONSTRUCCION PLAZA DEL TALLER	77,950,000
CONSTRUCCION PLAZA DE LA IGLESIA	35,004,000
CONSTRUCCION MULTICANCHA CERRO CASTILLO	36,500,000

## 5. DESARROLLO COMUNITARIO

### ***ORGANIZACIONES COMUNITARIAS:***

Existe la opinión de que la participación en organizaciones comunitarias es bastante débil, que la mayoría de ellas no funciona con regularidad y que más bien se reúnen para algunas ocasiones muy puntuales a lo largo del año.

Las organizaciones que formalmente existen son las siguientes:

- Agrupación Medio Ambiental Torres del Payne
- Centro de Educación Extraescolar Escuela G – 9 “Ramón Serrano Montaner”
- Comité de Amigos de la Biblioteca N° 16, Adela Ojeda Aguila
- Cesco Torres del Payne
- Centro de Padres y Apoderados Escuela G – 9 “Ramón Serrano Montaner
- Club de Rodeo Torres del Payne
- Club Deportivo Torres del Payne
- Club Deportivo Pochongo
- Cámara de Turismo Torres del Payne
- Club Ecuestre Torres del Payne

### **ASISTENCIA SOCIAL Y POBREZA:**

Existe un “Programa Asistencial”, por medio del cual se brinda atención social integral a aquellas personas de escasos recursos, a quienes a través de diversos programas del Gobierno y que implementan los Municipios, se les hace llegar diversos tipos de ayuda.

Es importante destacar, que durante el periodo 2004 – 2006 existieron **29 familias en situación de pobreza**, que fueron parte del Programa Puente y que permitieron hacer visible una situación que muchas veces pareciera no existir en las comunas rurales, cabe destacar que durante estos tres años que pertenecieron al Programa, superaron su situación de pobreza, actualmente estas familias, son atendidas a través del sistema Chile Solidario.

El Municipio, desarrolla su labor social a través del Departamento de Desarrollo Comunitario el que realiza entre otras, las siguientes tareas:

- Aplicación de encuesta, digitación, revisión y supervisión de la ficha de protección social.
- Asesoramiento a organizaciones comunitarias
- Implementa el **Programa de Becas Municipales**, donde el Municipio entrega un beneficio de 10 UTM mensuales a estudiantes de la comuna y también a los hijos de estudiantes de la comuna que requieran este apoyo.
- Gestiona Todas las Becas del Gobierno.
- Ejecuta el **Programa de Residencia Familiar Estudiantil**, tiene como objetivo apoyar la continuidad de estudios a aquellos alumnos, especialmente del mundo rural, que no tienen opciones de acceder a una escuela desde su domicilio, ofreciéndoles el financiamiento de alojamiento y alimentación en un hogar donde prevalezca el ambiente familiar y pueda ser un apoyo real al estudiante.
- Coordina actividades especiales como la fiesta de Navidad y otros.
- Operativos de Salud y Social.
- Implementa el Sistema Chile crece contigo.
- Cumple la función de sostenedor de educación.

## **6. TERRITORIO, TRANSPORTES Y COMUNICACIONES**

### **TERRITORIO Y RED VIAL:**

**Antecedentes Generales:** La capital comunal Villa Cerro Castillo, se encuentra a 61 Km. de la ciudad de Puerto Natales. Es la única vía de acceso al resto del país. Los demás centros poblados, Parque Nacional Torres del Payne y Cerro Guido se encuentran distantes

a 48 Km. Y 84 Km. respectivamente. Además de ser paso fronterizo con la república Argentina.

El transporte caminero se desarrolla preferentemente a través de la Ruta 9 Norte, por lo que tiene la característica de ser la única vía de acceso a la capital provincial y por la cual se realiza todo el movimiento para la extracción de los productos generados en la Comuna; como son el transporte de ganado en pie, lana, cueros. También cabe destacar el flujo de turistas a la comuna. Conecta la ciudad de Puerto Natales, Cerro Guido y termina en Sector La Cumbre. Esta vía en términos generales, permanece en buen estado, ya que es la única ruta de acceso al Parque Nacional Torres del Payne. Dado que sus recursos más relevantes son la ganadería y el turismo, el transporte y la comunicación son de vital importancia para la comuna. La red vial de la Comuna de Torres del Payne asciende a 343.8 Km..

- **Rutas Principales: Natales / Castillo y Caminos del PNTP**

Existen dos ejes principales del desarrollo territorial de la comuna y que concentra las dos grandes preocupaciones desde la perspectiva de las inversiones en obras públicas: consolidar la ruta 9 que une a Puerto Natales con Cerro Castillo y mejorar los accesos y conectividad interior del Parque Nacional Torres del Payne.

En el caso de la primera gran prioridad, ruta Natales – Castillo, se ha logrado alcanzar un anhelo de muchos años, como es la pavimentación de este camino, habiendo ya finalizado 2/3 de sus trabajos y concluyéndolos durante el año 2008. Esta obra vial, tiene un impacto tremendo para la comuna, pues por un lado mejora las condiciones de vida la población residente y también fortalece su desarrollo como parte de un circuito turístico.

En el caso del circuito o red vial que se desarrolla en torno al Parque Nacional Torres del Payne, se han ejecutado también una cantidad muy importante de obras, como reposición de puentes, apertura de nuevos accesos y mejoramiento de los caminos de tierra ya existentes. Se pueden destacar las siguientes inversiones:

- Construcción y Reemplazo Puente Las Máscaras: que se ubica entre Cerro Castillo y el acceso al Parque, mejorando las condiciones de tránsito en el principal camino que va hacia el Parque Nacional.
- Construcción Puente El Negro: que significa la apertura de un nuevo acceso al Parque, disminuyendo los tiempos de traslado y amplía las opciones de ingreso.
- Construcción y Reemplazo Puente Grey: desde hace años que había una necesidad de construir un puente nuevo, con un alto estándar de calidad, que favorezca la conectividad entre la Sede Administrativa y uno de



los principales puntos de atracción, como es el Glaciar Grey.

- **Habilitación Camino Milodón – Torres del Payne:** este es también un proyecto que estuvo detenido por más de 15 años, que representa un importante avance, por cuanto mejora las condiciones de acceso al Parque, disminuye los tiempos de traslado desde Puerto Natales e incorpora valiosos paisajes a los atractivos ya existentes. Hay algunas críticas por que se considera un poco angosto, lo que podría generar algunos riesgos.

Estos dos tipos de obras e inversiones, las que corresponden al Parque y la pavimentación a Castillo, han cambiado el rostro de la comuna y han mejorado de una manera muy significativa las condiciones de acceso y traslado por las principales vías de transporte. Los avances han sido muy relevantes en este sector, favoreciendo a los residentes, a los ganaderos y también a la actividad turística.

- **Habilitación y Apertura Camino “Milodón – Río Serrano”:**

Después de muchos años de litigio entre el fisco y el Complejo Turístico y Ganadero Torres del Payne se logró un acuerdo definitivo las partes, lo que permitió completar los trabajos de habilitación de esta nueva ruta de ingreso al Parque Nacional, que considera un camino de cerca de 60 km, varios puentes en el sector del Lago Porteño y el reemplazo del Puente el Negro, sobre el Río Serrano, que es de un gran estándar y que termina por conectar a Puerto natales con el Parque, en un tiempo cercano a una hora.

Este camino tiene mucha relevancia, pues disminuye los tiempos de traslado, “acerca” a Natales con el Payne, permitirá diversificar circuitos e incorpora de manera definitiva los terrenos fiscales donde se ha elaborado el Plan Seccional, lo que permitirá generar un nuevo impulso al desarrollo y a nuevas inversiones en el sector Río Serrano.

- **Programa de Mantenimiento de Caminos:**

El Ministerio de Obras Públicas, desarrolla un programa de Conservación Global, etapa VI, que para el año 2006, ejecutó proyectos por 504 millones de pesos, lo que permitido mantener generalmente en buenas condiciones los caminos secundarios y de interconexión comunal. Los caminos de acceso a las estancias son de responsabilidad de los privados, donde el municipio sólo ejecuta acciones en de apoyo en caso de emergencias. Estos recursos se van renovando de manera periódica, lo que permite afirmar que los caminos y rutas de la comuna tienen garantizado ciertos niveles de manutención y calidad.

### **COMUNICACIONES:**

En cuanto al diagnóstico en comunicaciones, se puede señalar que está en marcha el proyecto de fibra óptica que incluye a la comuna de Torres del Payne, lo que significa dar un paso muy sustantivo en lograr superar las históricas dificultades que ha caracterizado a la comuna durante muchos años. Es un proyecto emblemático, que representa un impulso de gran envergadura para el desarrollo comunal, pues tendrá un impacto muy alto en un conjunto de actividades comerciales, educativas, de servicios públicos y de calidad de vida para las familias residentes.

## **7. SECTOR PRODUCTIVO**

### **SECTOR TURISMO:**

Sin lugar a dudas que el Parque Nacional Torres del Payne, por sus atributos ambientales y por la actividad económica que genera, es el principal motor que impulsa la actividad productiva de la comuna, marcando de manera definitiva la vocación de desarrollo de Torres del Payne. Es un destino privilegiado a nivel internacional, es parte de la imagen con que nuestro país se vende al exterior y en Magallanes es el circuito turístico más consolidado y de mayor importancia.

Destacan sus enormes atractivos escénicos y ecológicos, especialmente su sistema de cordilleras, glaciares, fiordos, fiordos, fauna y flora nativa, lo remoto de su geografía y la pureza de su territorio. Torres del Payne, es parte fundamental de la Patagonia, chileno – argentina, que despierta gran interés en los países europeos, en Estados Unidos y recientemente también en naciones del Asia.

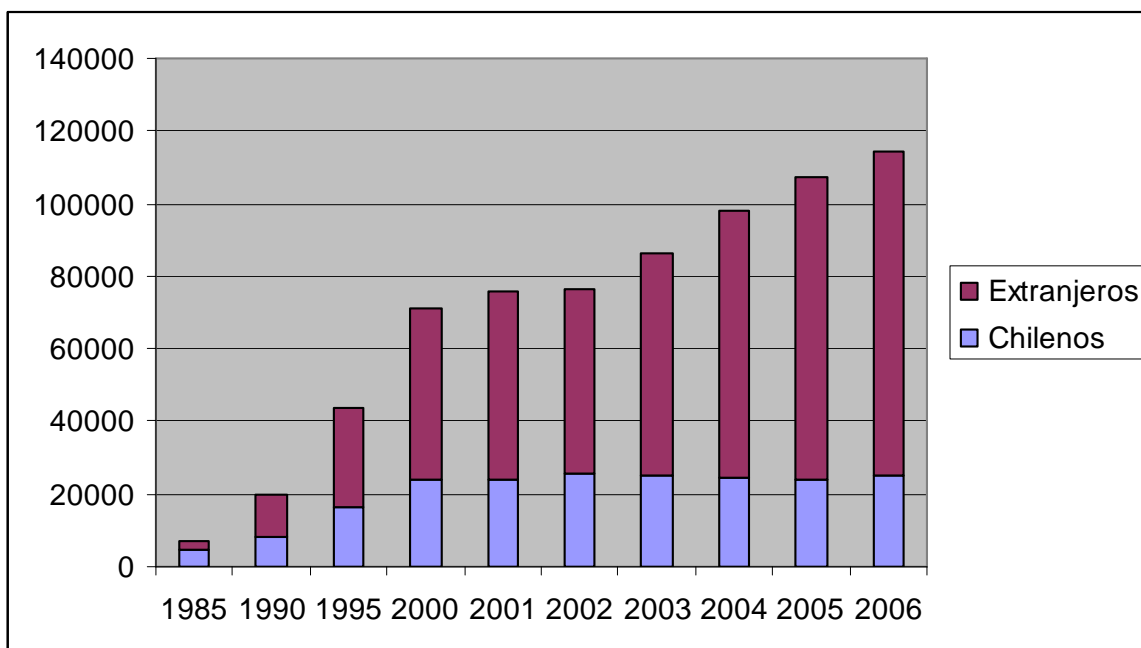
Torres del Payne, es un destino que se ubica dentro del concepto de “turismo de naturaleza”, que privilegia el contacto con lugares prístinos, no contaminados, donde predomina el entorno natural y de escasa población. Este segmento del turismo ha crecido en el mundo a tasas cercanas al 8%, mientras que la actividad tradicional (sol y playa) crece sólo a tasas de un 4%. Hoy día, el turismo es una industria enorme en el mundo, que mueve cientos de millones de personas cada año, generando negocios multimillonarios en todo el mundo.

- **Alto Flujo de Visitantes**

El Parque Torres del Payne, ha crecido a tasas cercanas o superiores al 10% durante los últimos 15 años, llegando hoy día a recibir más de 114 mil visitantes, donde el 75% de ellos son extranjeros, provenientes preferentemente desde mercados de larga distancia.

Tabla Flujo de Visitantes 1985 - 2005

Año	Chilenos	Extranjeros	Total
1985	4386	2464	6850
1990	8082	11996	20078
1995	16516	27108	43624
2000	23699	47393	71092
2001	23811	51787	75598
2002	25901	50383	76284
2003	24884	61583	86467
2004	24708	73357	98065
2005	23636	83455	107091
2006	25284	89096	114380



- **Gran Inversión y Desarrollo de Negocios Turísticos:**

Un segundo gran indicador para dimensionar el impulso y peso del turismo en la economía de la comuna y la región, tiene que ver con el fuerte impulso en inversiones que ha experimentado el Parque en los últimos 5 o 6 años, producto del aumento de la demanda de visitantes que quieren estar en el Parque.

Durante los últimos años, dentro del Parque y en el sector del Río Serrano, se han desarrollado importantes ampliaciones de hoteles y han surgido al menos al menos unas 5 nuevas hosterías, lo que ha representado un fuerte aumento en la cantidad de camas que existen en el Parque, las que presentan un alto nivel de ocupación en temporada alta.

Hasta hace poco tiempo, existía en algunos sectores de opinión que el desarrollo de nuevas camas dañaría el flujo de visitantes que pernoctarían en Puerto Natales, lo que al parecer no es efectivo, pues no sólo Natales sigue manteniendo altos niveles de ocupación sino que también se aprecia en los últimos años la apertura de nuevos hostales y de más servicios. De esta forma, queda bastante desvirtuada, aquella idea de que el desarrollo del Serrano y dentro del Parque, dañaría a Puerto Natales, donde cada año se desarrollan inversiones de varios millones de dólares.

En síntesis, las inversiones han sido muy relevantes en ambas comunas, generando mucha actividad, servicios y empleos. Tal vez, el impulso de las inversiones se note más en Puerto Natales que en la comuna de Torres del Payne, pues se debe reconocer que el gran centro receptor no son los centros poblados de la comuna de Torres del Payne.

Como principal conclusión para los objetivos de este trabajo, hay que señalar que la industria turística en Torres del Payne, esta bastante consolidada desde el punto de vista de los negocios, del interés privado por invertir y en la proyección de visitantes que son muy importantes para los años futuros.

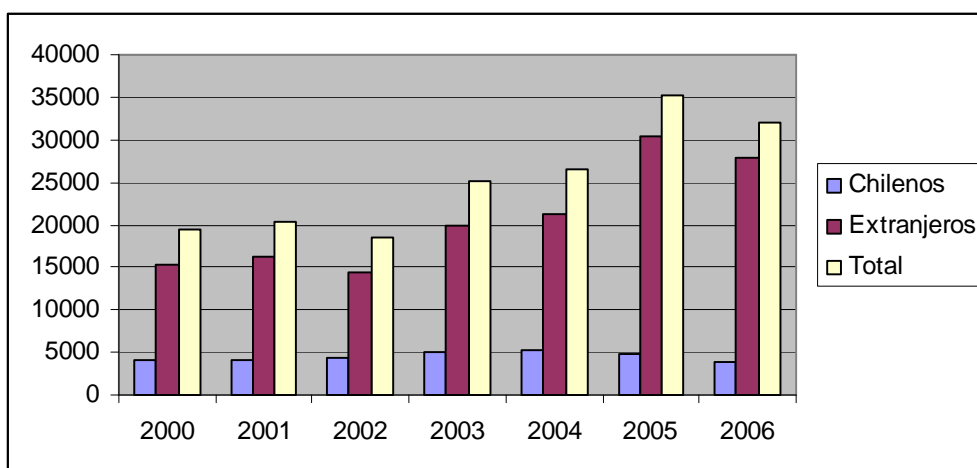
- **Alta Inversión Pública**

Otro aspecto que fortalece a Torres del Payne como actividad turística productiva de gran relevancia, es el haber consolidado en los últimos años, un alto volumen de inversiones públicas en torno al Parque y la comuna, lo que ha mejorado sus condiciones de desarrollo, ayudando de esta manera a consolidarlo como un lugar que debería continuar su tasa de crecimiento de visitantes y de negocios.

- **Municipio y Actividad Turística: El Paso Río Don Guillermo como Activo**

La proximidad que tiene la capital comunal, Cerro Castillo, con el paso fronterizo Río Don Guillermo y su relación con el circuito que viene de Calafate, ha permitido que Cerro Castillo se transforme en una de las puertas de entrada de miles de visitantes al Parque Torres del Payne, lo que es una fortaleza para la comuna. Actualmente son más de 30 mil los visitantes que ingresan por el Paso Fronterizo Río Don Guillermo, lo que significa que más del 25% de los visitantes al Parque, ingresan por Cerro Castillo.

Sin embargo, más allá de estos muy buenos números, hay que ver qué representa esto, en cuanto a ingresos y actividad comercial. Al parecer es poco el impacto que se genera, pues no existen servicios ni oferta diversificada ni poder de negociación o venta.



- **Pocas Oportunidades de Gestión y de Negocios para el Municipio**

Si bien en general, existe un proceso consolidado de crecimiento en el Parque Nacional Torres del Payne, es también bastante evidente que el Municipio y el Gobierno Comunal han tenido pocas oportunidades para jugar un rol activo en el desarrollo de esta actividad, como así también para gestionar negocios y para incorporar a la población local a este escenario de crecimiento. Más bien, la expansión del turismo ha sido más bien autónoma por parte de CONAF, ha concentrado inversiones en otras comunas y ha dejado de alguna forma un poco al margen las opciones que tiene el Municipio para liderar o ser parte importante de este desarrollo.

Por lo tanto, más allá de profundizar en esta evaluación diagnóstica, resulta fundamental poder establecer la necesidad de diseñar y ejecutar un Plan de Desarrollo Turístico muy agresivo, con clara orientación al desarrollo de negocios, que permita instalar de manera real un escenario donde el municipio pueda plantear de fondo, la forma en que irá solucionando sus tensiones de largo plazo, como la radicación de población, el desarrollo de un centro de servicios turísticos fuerte dentro de la comuna y otras iniciativas que le permitan mirar con optimismo su futuro.

De manera general, se podrían mencionar algunas ideas gruesas que serán desarrolladas en el capítulo destinado a la estrategia de desarrollo:

- Fortalecer eje Calafate / Castillo
- Desarrollar el Turismo de Estancia, como un requisito asociativo

- Desarrollar gestión de negocios en Río Serrano, con políticas agresivas de atracción de inversiones que fortalezcan al Municipio
- Impulsar proyectos emblemáticos, con una política de RSE

## **SECTOR AGROPECUARIO**

La actividad ganadera, que diera origen a la comuna y que marca el sentido de cultura campesina, constitutiva de la identidad local, presenta en general una actividad bastante consolidada, con un nivel de ocupación y de carga que es muy estable en el tiempo, con cerca de 332.465 hectáreas con aptitud ganadera, con una capacidad de carga de 0,73 oveja por hectárea al año, lo que permite un dotación potencial de 242.600 animales.

El VI Censo Agropecuario de 1996, entregó una dotación de 114 mil cabezas ovinas y de 14 mil cabezas de ganado bovino. En general, la mayor parte de la producción ganadera, está orientada a la exportación, ya sea al centro del país en el caso del ganado bovino o al extranjero en el ovino.

Esta actividad es la segunda en importancia en la región, donde hay que esperar los resultados actualizados del nuevo Censo Agropecuario, para observar alguna variable nueva o algún cambio de trascendencia.

A pesar de ser una actividad eminentemente privada, donde el marco regulatorio es bastante específico, sería positivo poder actualizar una estrategia de desarrollo para la ganadería en Torres del Payne, buscando mejorar aspectos relacionados al mejoramiento de suelos, de mejoramiento plantel, de innovación y nuevas tecnologías, desarrollo de marca, gestión exportadora, certificación u otros ámbitos de gestión donde el Municipio pueda generar alianzas con el mundo privado.



---

## **CAPITULO III**

### **PLAN DE DESARROLLO COMUNAL**

**IMAGEN OBJETIVO**  
**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**  
**PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**



---

## **I. IMAGEN OBJETIVO COMUNA DE TORRES DEL PAYNE**



## ***PRESENTACIÓN***

El desafío de planificar el desarrollo local, comunal, asumiéndolo como un ejercicio de construcción colectiva entre los diversos agentes relevantes que componen su mundo ciudadano, se convierte en un medio para poder buscar acuerdos, miradas, propuestas y anhelos sobre lo que se quiere para el futuro de la comuna. Sirve también para direccionar los esfuerzos, movilizar los recursos institucionales, organizacionales, financieros, humanos, para concertar acuerdos con el mundo privado y con el sector público, siempre en busca de solucionar los problemas comunales y de poder ir avanzando en las metas estratégicas que se han definido en la imagen objetivo, que representa el anhelo y los sueños de la comuna, que finalmente se expresa en el constante desarrollo de sus habitantes.

La construcción de una imagen objetivo, debe ser capaz de expresar y contener, en un sueño concertado y compartido, la diversidad de miradas existentes en los diversos sectores presentes en la comuna. De esta forma y asumiendo que se deben compatibilizar desafíos diversos, como los temas cotidianos que afectan a la población y también los desafíos del turismo sustentable, es que promovemos una visión integrada de desarrollo, donde los diferentes grupos humanos que dan vida a la comuna puedan sentirse representados, integrados y comprometidos con el bien común y los asuntos públicos de la comuna.

Poder definir de una manera adecuada nuestra imagen objetivo, nos permite en un segundo momento identificar cual es la estrategia que se debe impulsar para lograr cumplir con los desafíos planteados. En razón a lo anterior, metodológicamente, el proceso de construcción del diagnóstico, de identificación de los nudos críticos del desarrollo comunal y de los desafíos para el futuro, se realizó con la participación de los agentes claves del desarrollo comunal, generando espacios de reflexión e intercambio de ideas al interior de la Municipalidad de Torres del Payne, comenzando por su Alcalde, Concejales y Concejales, funcionarios de los niveles directivo, técnico, administrativo, y operativo; como así también se procuró llegar al máximo de organizaciones de la comuna.

En este sentido y como resultado de los avances y variados logros alcanzados por la comuna, en diversos ámbitos sectoriales y de gestión, como así también habiendo definido en el diagnóstico actualizado, las oportunidades, las fortalezas, las condicionantes y los desafíos que enfrenta la comuna de Torres del Payne para consolidar su estrategia de desarrollo, se ha definido que los *principales desafíos* para el período que corresponde a este nuevo Pladeco, tienen que ver con *dos grandes líneas de gestión: consolidar el desarrollo logrado en calidad de vida comunal* (vivienda, salud, transporte, comunicaciones y otros) *y en impulsar un programa de gestión turístico de envergadura*, que permita el surgimiento de un centro de servicios dentro de la comuna, consolidar población, integrar a la comunidad al modelo de crecimiento y otros, buscando integrar en la idea de lo sustentable en turismo, proyectos emblemáticos de responsabilidad municipal.

Las principales ideas y sueños que se pudieron recoger de las diversas reuniones y conversaciones sostenidas, han sido las siguientes:

1. Turismo: Comuna que se consolida como un centro de alta calidad y excelencia en desarrollo turístico, que reconoce que hoy día y a futuro allí está la mejor oportunidad para proyectar el desarrollo comunal, por lo que el Municipio debe jugar un rol activo en el crecimiento de esta actividad, aún cuando no cuente con facultades de administración sobre el Parque Nacional. Debe elaborar un conjunto de propuestas en este ámbito, que marquen un nuevo sello en la gestión comunal.
2. Calidad de Vida y Prestaciones Sociales: Comuna con altos niveles en calidad de vida, que debe consolidar sus buenos indicadores, pues aún cuando se reconoce lo mucho que se ha avanzado y que Torres del Payne tiene un muy nivel de prestaciones sociales, aún existen algunas dificultades y áreas donde se podría mejorar, como vivienda, transporte, comunicaciones y otros. Existen áreas como educación y salud, donde el desarrollo de equipamiento e infraestructura ha sido importante.
3. Sustentable: Comuna que impulsa un modelo de desarrollo sustentable en el largo plazo, desde la perspectiva social, ambiental y local, donde se debe buscar que el “modelo de desarrollo”, de inversiones turísticas y altos flujos de visitantes sea coherente con otros valores y activos de la comuna.
4. Identidad y Desarrollo Local: Comuna que favorece la inclusión de su población y promueva su identidad local campesina, que es un activo y un patrimonio de la comuna que se debe resguardar. El modelo de desarrollo turístico, no puede ser impulsado en una modalidad que no permita que la población local tenga opciones de participar de los frutos del crecimiento, ni menos aún que el gran impacto de esta actividad (no sólo económico, sino también cultural) termine por deteriorar el patrimonio de identidad y cultura campesina de Torres del Payne.
5. Villa de Servicios: Que permita desarrollar un centro de servicios turísticos dentro de la comuna, que permita fortalecer políticas de gestión municipal en temas de gestión de nuevos negocios, de políticas de poblamiento, de desarrollo inmobiliario y otros, pues en la actualidad se viven al menos dos dificultades: que el municipio no tiene proyectos propios de gestión directa en negocios y servicios, ni tampoco existe un centro de servicios especializados en turismo dentro de la comuna, la mayoría de los servicios se transan fuera del territorio comunal. En este sentido, se plantea el desafío mayor, de gestionar en el sector del Serrano, un proyecto de Villa Turística de Servicios, donde el Municipio pueda asumir un rol importante de gestión.
6. Proyectos Emblemáticos: Que cuente con proyectos municipales emblemáticos dentro de la estrategia de desarrollo de Torres del Payne, que permitan construir un sello sobre el rol del Municipio, por ejemplos en áreas como la educación, la conservación ambiental y otros.
7. Medio Ambiente: Que promueva un fuerte compromiso por la conservación ambiental, pues es un factor clave para el largo plazo y donde el Municipio puede

constituirse en un referente, asumiendo un rol más activo en el debate que siempre genera la tensión entre más desarrollo y conservación, más aún cuando el Parque Nacional y otros sectores aledaños, ya cuentan con un nivel alto de intervención.

8. Territorio e Infraestructura: Que promueva un ordenamiento y desarrollo estratégico del territorio, en acuerdo con los otros actores públicos y privados, pero donde prevalezca el interés comunal, pues es urgente poder establecer una mirada común con los otros actores vinculados, como Obras Públicas, CONAF, CONAMA y otros. Este es un tema clave para el Municipio, pues el desarrollo que tengan la incorporación de nuevos territorios y de nueva infraestructura puede marcar de manera muy determinante el éxito de la estrategia comunal y su desarrollo a futuro.

De acuerdo a estas ideas y buscando representar el conjunto de sueños, que marcan la apuesta estratégica del modelo de comuna que se quiere construir, que determina el horizonte a alcanzar en los próximos años, que representan la visión de la población residente, las propuestas de los equipos municipales de gestión, de su Alcalde, Concejales y Concejales, se ha construido la siguiente imagen objetivo para la comuna de Torres del Payne:

*“Consolidar la comuna como un centro de alta calidad y excelencia en desarrollo turístico, con un modelo de desarrollo sustentable, que favorezca la inclusión de su población y promueva su identidad local. Que genere altos niveles de desarrollo en sus políticas sociales, que permita desarrollar un centro de servicios turísticos dentro de la comuna, que contenga proyectos de gestión emblemáticos para la el Municipio. Que promueva un fuerte compromiso por la protección ambiental y que promueva el ordenamiento y desarrollo estratégico de su territorio”.*



---

## **II. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PLAN DE DESARROLLO COMUNAL**

## ***PRESENTACION***

Una vez definida la imagen objetivo comunal, corresponde establecer los lineamientos estratégicos del plan de desarrollo comunal, que constituirán los grandes ejes por los que pasarán las políticas públicas prioritarias para el nuevo período de gestión municipal. Estos lineamientos estratégicos surgen desde el diagnóstico comunal y especialmente desde la identificación de los nudos críticos comunales, que fueron conversados con diversos actores municipales y que representan los grandes desafíos o problemas que se deben enfrentar, para poder avanzar de manera consistente hacia una nueva etapa de desarrollo.

En la etapa de diagnóstico comunal, se identificaron los siguientes ***nudos críticos***:

1. Tensión entre el modelo de desarrollo y el poder consolidar un cierto imaginario de “comuna para vivir” , en cuanto a que no se aprecian oportunidades reales para radicarse en la comuna, adquirir una vivienda y otros.
2. Falta de acuerdos y consensos en la mirada del desarrollo territorial y su proyección a futuro, incluyendo por cierto el tema de infraestructura vial.
3. Necesidad de establecer una estrategia de desarrollo turístico de gestión Municipal, que permita hacer gestión de negocios, inmobiliarios, desarrollar servicios y otros.
4. Resolver el tipo de desarrollo que se quiere para el sector del Río Serrano, optando de manera resuelta por un proyecto de impulsar allí una Villa Turística para la comuna.
5. Necesidad de establecer nuevos consensos en políticas sociales y de bienestar, resolviendo algunas situaciones pendientes y consolidando el buen nivel de vida que tiene la comuna.
6. Necesidad de establecer una gestión ambiental con énfasis en conservación y con mayor sentido de regulación, generando un nicho e identidad en la gestión municipal.
7. Promover el desarrollo local y preservar de manera activa su cultura, basada en un fuerte componente de vida campesina patagónica.
8. Consolidar el rol articulador y planificador del municipio

En general, en las diversas reuniones de trabajo realizadas, se pudo establecer que la sumatoria de los diversos factores que han marcado el desarrollo comunal durante los últimos 20 años, han ido configurando un modelo de desarrollo que presenta algunas contradicciones o tensiones con las aspiraciones propias de una comuna que crece y que aspira a consolidar su desarrollo. En este sentido, resulta llamativo el fuerte aumento de la

población en la comuna, sin que ello represente un desarrollo de sus centros poblados, lo que genera serias dificultades en las matrículas de las escuelas, la imposibilidad de generar servicios, de desarrollar planes habitacionales y otros.

Este crecimiento que Torres del Payne, ha vivido de la mano del desarrollo turístico, debe generar nuevas estrategias, que permitan incorporar de mejor manera a la comunidad local a este proceso, debe también ofrecer la posibilidad de fortalecer el desarrollo de servicios en la comuna, de generar alternativas atractivas para fortalecer el desarrollo de centros poblados, de servicios turísticos, con nuevas familias o con nuevas opciones para las personas que trabajan en la comuna. En definitiva, se trata de mejorar las condiciones de desarrollo estratégicas de la comuna, buscando fortalecer el crecimiento de centros poblados y de servicios, pues resulta muy difícil asumir un pleno desarrollo, si el crecimiento sigue siendo disperso en muchos lugares distintos, con trabajadores sin residencia, sin expectativas de radicación y otros factores similares, que podrían perjudicar la consolidación de la comuna.

## ***LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL***

Estos lineamientos se derivan de la imagen objetivo y conjuntamente, constituyen el marco a partir del cual se deberán determinar, en la siguiente y última etapa del Pladeco, las ideas, planes, programas y proyectos del plan.

De esta forma, y con las consideraciones ya mencionadas, se presentan los *cuatro lineamientos estratégicos comunales*, con una breve conceptualización de cada uno de ellos y sus objetivos y metas. Dentro de los ellos se pueden resumir los dos grandes desafíos que enfrenta la comuna para los próximos años: primero consolidar su buen nivel de calidad de vida y bienestar social y en segundo término comenzar una gestión turística fuerte, que incluya el desarrollo de negocios y de políticas activas de conservación.

### ***1. CONSOLIDAR POLÍTICAS SOCIALES Y DE BIENESTAR***

#### **Primer Lineamiento Estratégico: Consolidar Políticas Sociales y de Bienestar**

##### **Antecedentes**

Esta primera línea estratégica, involucra diversos ámbitos de gestión, que tienen relación con las prestaciones sociales básicas que requieren las personas de la comuna para desarrollar sus vidas en buenas condiciones. La política de bienestar, se define entonces como la posibilidad que tiene la población de acceder y beneficiarse de servicios asociados a educación, salud, transporte, comunicaciones, vivienda y urbanismo, desarrollo comunitario, cultura, deporte y otros, que en su conjunto representan los indicadores fundamentales de lo que se denomina como “calidad de vida”.

Durante los últimos años, la comuna de Torres del Payne, ha consolidado un importante nivel en la calidad de sus prestaciones en políticas sociales y de bienestar, de acuerdo a las posibilidades de un municipio rural, donde destacan las múltiples inversiones en educación, salud, desarrollo urbano, mejoramiento de agua potable, energía y otros, lo que ha permitido que su población pueda acceder a condiciones de atención y servicios de bastante buena calidad.

Sin embargo, la comuna debe plantearse como desafío el poder definir un nuevo acuerdo en políticas de sociales y de bienestar, que involucre otros aspectos, como el de población y vivienda, sin los cuales será difícil poder ir logrando el acceso a otro tipo de servicios. El actual nivel de equipamiento e infraestructura sectorial en Cerro Castillo ya está bastante cercano a lo óptimo, lo que significa que para seguir mejorando deben plantearse gestiones de segunda generación, como es el rediseño del enfoque en la oferta educativa de la comuna, generar un

programa especial en materias de pobreza, nuevos acuerdos o fórmulas en atención de salud y otros.

## **Objetivos Estratégicos**

- Consolidar el mejoramiento en la calidad de vida comunal, generando nuevos acuerdos de cooperación con el sector público y privado, en áreas como educación, salud, vivienda y otros.
- Fomentar el compromiso de las empresas que funcionan en Torres del Payne con el desarrollo local, generando una política de compromiso con el desarrollo social y cultural de la comuna.
- Fomentar la participación ciudadana y comunitaria en la generación y ejecución de la nueva etapa o impulso que se quiere generar en las políticas de bienestar social en la comuna
- Lograr el desarrollo de nuevos planes de gestión en los diversos ámbitos sectoriales de las políticas sociales (educación, salud, vivienda, desarrollo urbano, pobreza, transporte y otros), favoreciendo el concepto del rediseño, hacia metas más innovadoras de gestión.
- Generar las condiciones para incorporar a la comuna, en los programas ejecutados por organismos como el Sence, Chile Califica, Fosis y otros.

## **Metas Sectoriales**

### **Educación**

- Mantener los buenos niveles y resultados alcanzados en calidad educativa.
- Impulsar una nueva oferta educativa, orientada a las actividades productivas de la comuna, especialmente en turismo y en ganadería, lo que debería permitir mejorar los resultados de matrícula.
- Impulsar una oferta educativa orientada a adultos, ya sea para completar estudios o para impulsar programas de capacitación.
- Continuar el mejoramiento de infraestructura educativa, tanto en Cerro Castillo, Cerro Dorotea y en el mediano plazo en el sector del Río Serrano.

### **Salud**

- Mejorar la cobertura dentro de la red de salud que opera en la región, promoviendo la integración de toda la comuna.
- Mejorar las rondas médicas, promoviendo la atención de especialistas en la comuna, especialmente en algunas áreas de alta demanda.
- Completar el desarrollo de postas y centros de atención en los principales centros poblados de la comuna (Cerro Castillo, Guido y Serrano).
- CONTINUAR DESARROLLANDO PROGRAMAS DE VIDA SALUDABLE.

### **Vivienda y Urbanismo**

- Generar un acuerdo comunal, en especial con la agrupación de



	<p>propietarios denominado como “Bien Común”, para poder impulsar un programa de crecimiento urbano, especialmente de viviendas dentro de Cerro Castillo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la radicación de población, a través de algunas iniciativas atractivas que podría implementarse en el sector del Río Serrano.</li> <li>• Continuar el mejoramiento de espacios urbanos y servicios básicos que se ha impulsado durante los últimos años.</li> <li>• Gestionar convenios multisectoriales para la construcción de viviendas destinadas a servicios y funcionarios públicos.</li> </ul>
Transporte y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el servicio de transporte y traslados de la población residente, especialmente hacia y desde Puerto Natales y entre los distintos sectores y localidades de la comuna.</li> <li>• Mejorar las condiciones de comunicación en la comuna, aprovechando de la mejor forma la llegada de la fibra óptica y el mejoramiento en el acceso a telefonía.</li> </ul>
Cultura, deporte y recreación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la mantención y desarrollo de la cultura local campesina, como un patrimonio y sello esencial en la estrategia de desarrollo comunal</li> <li>• Fortalecer el desarrollo de actividades de tipo recreativas y de deportes en la comuna.</li> </ul>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar y promover la participación ciudadana, generando mayores y mejores mecanismos de participación.</li> <li>• Fortalecer las organizaciones comunitarias y funcionales existentes en la comuna.</li> </ul>
Basura y Tratamiento de Residuos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones en el sistema de tratamiento de la basura, buscando promover la autonomía comunal y las condiciones de seguridad en el manejo de los residuos.</li> </ul>

## **2. ORDENAMIENTO TERRITORIAL E INFRAESTRUCTURA**

### **Segundo Lineamiento Estratégico: Ordenamiento Territorial e Infraestructura**

#### **Antecedentes**

Este segundo lineamiento estratégico, referido al ordenamiento territorial y al desarrollo de infraestructura, tiene especial relevancia para todas las actividades futuras y planeadas para la comuna, debido principalmente a las enormes dimensiones territoriales que posee y a la necesidad de mantener conectada su geografía.

Además, el territorio es el principal activo que tiene la comuna de Torres del Payne, por lo que su uso correcto, ordenado y sustentable es una muy alta prioridad en la estrategia y plan de desarrollo comunal.

En este sentido, el Municipio debe definir en una mirada de largo plazo cual es el tipo de desarrollo que le interesa impulsar, entendiendo que con la pavimentación a Castillo, la nueva ruta a Torres del Payne y el mejoramiento dentro del Parque, se ha ido cumpliendo o alcanzando una etapa de su desarrollo.

Ahora se debe evaluar hacia donde se debe continuar la incorporación de nuevos territorios, la mejor fórmula para ordenarlo como un circuito y por lo tanto el plan de infraestructura que se debe impulsar para los próximos diez años. Existen necesidades y opiniones diversas, como por ejemplo si ahora, en lo inmediato se debe crecer hacia el sector de Baguales o hacia la desembocadura del Serrano.

A diversas alternativas, por cierto que existen opiniones diferentes e intereses opuestos, por lo que la forma en que se trate la discusión sobre el territorio y sus políticas de desarrollo en infraestructura son claves, para el desarrollo del Parque Nacional Torres del Payne, sobre el turismo, los ganaderos y finalmente sobre el bienestar y progreso de la comuna.

Lo más adecuado parece ser, el poder plantear un acuerdo de largo plazo, que tal vez signifique postergar algunos temas relevantes para el municipio (siempre se gana y se pierde en las negociaciones), pero también representa la oportunidad de asegurar altos niveles de inversión para la comuna. Si se logra un acuerdo de largo plazo, lo seguro es que todos los temas relevantes quedaran dentro, el tema sería entonces en de las prioridades.

#### **Objetivos Estratégicos**

- Promover un desarrollo sustentable del territorio comunal, con una mirada que privilegie los intereses locales y se proyecte al largo plazo.
- Promover un acuerdo multisectorial sobre territorio e infraestructura para el desarrollo sustentable de la comuna y del Parque Nacional con los actores públicos y privados involucrados

## **Metas**

- Definir y suscribir un gran acuerdo sobre las proyecciones, uso y desarrollo del territorio de Torres del Payne, con una mirada de mediano y largo plazo, con la participación de la ciudadanía y las instituciones relevantes del sector público y privado
- Mantener y asegurar los altos niveles de inversión en obras públicas que se han registrado durante los últimos años en la comuna, buscando incorporar nuevos sectores al desarrollo de la comuna
- Mejorar las condiciones de acceso a las diversas rutas y caminos de la comuna, que componen la red vial comunal e intercomunal.
- Mantener el desarrollo del Parque Nacional Torres del Payne, en buenas condiciones de acceso y circulación, pero favoreciendo la conservación de su entorno natural.

### ***3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO TURÍSTICO Y GANADERO***

#### **Tercer Lineamiento Estratégico: Desarrollo Turístico y Ganadero**

##### ***DESARROLLO TURÍSTICO***

#### **Antecedentes**

Este tercer lineamiento viene a dar o incorporar un nuevo énfasis en la gestión municipal, pues se trata de entrar de lleno en el tema del desarrollo turístico, tema clave y transversal a muchos de los objetivos que se plantean para el desarrollo futuro de la comuna, donde el turismo y el valor inmenso que tiene la marca “Torres del Paine”, son el principal activo y fortaleza para el crecimiento comunal.

Se ha expuesto en el diagnóstico, que la principal tendencia que ha marcado el desarrollo de la comuna durante los últimos 20 años, está relacionado con la consolidación del Parque Nacional Torres del Paine, como un destino de excelencia mundial para el turismo de naturaleza, lo que ha impulsado un claro ciclo de progreso, con grandes inversiones públicas y privadas, con altos flujos de visitantes que durante muchos años han crecido a más de un 10% anual. El desarrollo de negocios e inversiones en la comuna y en Puerto Natales, han sido cuantiosas, como también considerable ha sido el impacto de que el turismo se haya convertido en la principal actividad generadora de empleos.

En este sentido, resulta fundamental que el Municipio, que no tiene

mayor injerencia en la Administración del Parque Nacional, pueda impulsar una estrategia clara de desarrollo turístico, con una mirada que favorezca el crecimiento integral de la comuna, que le permita “hacerse” de un espacio propio de gestión y constituirse en un actor que tenga un rol de mayor protagonismo.

En esta estrategia, se deben incluir múltiples necesidades, como la de crear dentro de la comuna un centro o villa de servicios, incorporar a otros actores de la comunidad a las actividades turísticas, fortalecer el eje turístico que se vincula a Cerro Castillo, generar un plan que permita incentivar la llegada o la radicación de la actual población flotante o de nuevas familias, siempre en una mirada que tienda a fortalecer el desarrollo de las actividades asociadas al Parque Nacional Torres del Payne.

### **Objetivos Estratégicos**

- Fortalecer el desarrollo económico local, a través de la implementación de una estrategia de desarrollo turístico, que sea más integradora con la comuna y sus habitantes.
- Crear las condiciones para que el Municipio pueda liderar el desarrollo de un Centro de Servicios dentro de la Comuna, que permita generar inversiones, servicios y oportunidades para el fortalecimiento del desarrollo de población en la comuna,
- Avanzar en el desarrollo de una visión compartida, de futuro, con las instituciones públicas y las empresas usuarias e instaladas en el Parque, en la lógica de lograr un mayor compromiso con el desarrollo integral de la comuna (RSE).

### **Metas**

- Promover el aumento en el flujo de visitantes provenientes desde El Calafate, impulsando una estrategia de gestión turística tendiente a fortalecer el eje de circulación Cerro Castillo – Calafate.
- Elaborar e impulsar un Plan de Desarrollo Turístico, de gestión Municipal, para desarrollar una Villa de Servicios en el sector del Río Serrano.
- Fortalecer el desarrollo del turismo de estancia que involucre a los ganaderos de la comuna, impulsando una política pública para esto.
- Mejorar y diversificar el desarrollo de servicios turísticos de la comuna, generando nuevas opciones de inversión y de desarrollo de servicios.
- Incorporar de mejor manera, los beneficios del desarrollo turístico a la población residente

## **Tercer Lineamiento Estratégico: Desarrollo Turístico y Ganadero**

## ***DESARROLLO GANADERO***

### **Antecedentes**

A pesar del enorme desarrollo que el turismo ha experimentado en la comuna, la ganadería sigue siendo un pilar fundamental en el desarrollo de la comuna de Torres del Payne, pues en aspectos productivos representa todavía buena parte de sus ingresos, de la contratación de mano de obra y de la identidad cultural que prevalece y genera integración a su población, de amplia tradición campesina.

El diagnóstico permitió establecer que esta actividad, está compuesto por un grupo económico, de propietarios, bastante activo y con capacidad de emprendimiento. En este sentido, sería positivo que el Municipio pueda comenzar a desarrollar de manera más sistemática un programa de apoyo hacia este sector, favoreciendo la coordinación para nuevos proyectos de innovación o de mejoramiento de competitividad, lo que finalmente es un beneficio para todo el desarrollo de la comuna.

El Municipio puede fortalecer su Oficina de Desarrollo Productivo, incorporando políticas públicas que vayan en apoyo de este importante sector, dándole una prioridad similar a la que se le asigna al turismo.

### **Objetivos Estratégicos**

- Iniciar el desarrollo de una estrategia comunal de desarrollo ganadero, donde el Municipio pueda facilitar coordinaciones y servir de puente con el acceso a programas de mejoramiento y competitividad.

### **Metas**

- Fortalecer la presencia y atención de servicios públicos relacionados al desarrollo ganadero en la comuna.
- Impulsar un acuerdo público – privado, con perspectiva de futuro, para el mejoramiento de la competitividad y desarrollo de la ganadería en Torres del Payne
- Impulsar, como un valor agregado, un programa de turismo de estancia, que permita mejorar la relación entre las dos actividades productivas de la comuna.
- Promover la conformación de distintos grupos de trabajo, con el objetivo de potenciar el desarrollo de la actividad ganadera en la comuna.

## ***4. PROGRAMA DE CONSERVACIÓN Y MEDIO AMBIENTE***

## **Cuarto Lineamiento Estratégico: Conservación y Medio Ambiente**

### **Antecedentes**

La condición básica para continuar creciendo en el turismo e incluso en la ganadería, es poder garantizar la adecuada mantención y conservación ambiental de la comuna y especialmente del Parque Nacional. En este sentido, resulta muy importante que el Municipio pueda impulsar una política fuerte y clara de protección ambiental, para resguardar el debido cuidado del medio ambiente y también para perfilar la gestión municipal en una clara línea conservacionista.

El aumento de las presiones, de riesgos ambientales y el permanente aumento en el flujo de visitantes, genera un escenario donde el buen funcionamiento del Parque y de los sectores aledaños, ya no sólo depende de los temas tradicionales de administración y manejo de inversiones, sino que también de ir fortaleciendo la institucionalidad de conservación y protección, donde el Municipio puede aportar de manera muy relevante, generando nuevas iniciativas de monitoreo, control y prevención de daños.

Aquí existe un área muy sensible, donde el Municipio puede dar señales claras de contar una visión de desarrollo sustentable, que tiene vocación conservacionista y una actitud y compromiso ambiental. Esta temática debería ser un verdadero sello de la gestión comunal.

### **Objetivos Estratégicos**

- Garantizar un desarrollo y crecimiento comunal con absoluto cuidado y protección del medio ambiente
- Promover que la totalidad de la comuna pueda integrarse a alguna categoría de protección ambiental, que genere un sello común entre el Parque y el resto de la comuna.
- Promover el desarrollo de nuevos instrumentos y políticas de conservación en Torres del Payne.

### **Metas**

- Implementar una nueva política municipal en materia de gestión ambiental, con énfasis en la evaluación permanente de las actividades del Parque y lugares aledaños.
- Impulsar el desarrollo de políticas ambientales en una nueva relación comuna – mundo privado, bajo la modalidad de programas de responsabilidad empresarial.
- Aumentar el nivel de fiscalización y de informes preventivos en materias de medio ambiente, asociados principalmente a las actividades turísticas



---

### **III. PROPUESTAS, PERFILES DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

## ***PRESENTACIÓN***

Habiendo ya logrado establecer con claridad la imagen objetivo que nos guía, en la mirada de futuro, habiendo identificado las cuatro grandes líneas estratégicas, con sus objetivos y metas, corresponde ahora, poder identificar las propuestas, las ideas de proyectos, de planes y programas que deberían permitir cumplir con los objetivos planteados y avanzar en la dirección esperada.

Una mirada analítica a los planteamientos propuestos, de sus ideas de proyectos, planes y programas, permite afirmar que dan cuenta de la coherencia de estos con la imagen objetivo y los sueños planteados, dando respuesta a los nudos críticos comunales que expresan las principales dificultades a resolver, como se aprecia en las propuestas de innovación en gestión turística, donde hay grandes desafíos planteados y cuya realización podría mejorar de manera significativa la forma en que el progreso del turismo es capaz también de incorporar a la población local.

En general, la mayoría de los planteamientos tienen relación con los objetivos transversales que enfrenta la comuna, como se ha expresado en lo que hemos denominado como la tensión que existe entre el modelo de desarrollo turístico y lo poco que este contribuye a generar mayor poblamiento o a consolidar otros ámbitos del quehacer comunal. Varias propuestas también corresponden a más de un lineamiento estratégico, como ocurre por ejemplo con iniciativas que tienen que ver con el sector educación y también con las propuestas de desarrollo turístico. Existe convicción respecto a que las características de la comuna permiten desarrollar sus potencialidades, para hacer de Torres del Payne una comuna de servicios y una comuna para vivir.

De otra parte, la idea de que Torres del Payne potencie actividades como el agroturismo tienen que ver con una decisión de poder diversificar la oferta turística, de fortalecer las actividades del mundo ganadero, incorporar de mejor forma a las comunidades locales a los beneficios del turismo, entre otros, lo que significa finalmente que algunas iniciativas tienen efectos multiplicadores sobre el desarrollo comunal, que distribuyen beneficios en diversos ámbitos.

Algunas características importantes que se plantean, son bastante innovadoras para la gestión municipal, como por ejemplo el privilegiar un enfoque que busca promover la participación activa del mundo privado en el desarrollo comunal, incorporando el concepto de responsabilidad social empresarial. También se incorporan planes de gestión de negocios, donde en algunos ámbitos se plantea lograr inversiones privadas en proyectos de alto interés municipal, especialmente en los proyectos que se espera realizar en el sector del Río Serrano. En esta misma línea, destacan las iniciativas en materia ambiental, lo que permite instalar al municipio en otra perspectiva y fortalecer su imagen como un actor presente en el desarrollo turístico de Torres del Payne.



También es importante destacar la apuesta por mantener la gran inversión pública que se realiza en infraestructura, promoviendo una visión de desarrollo territorial que cumple con dos beneficios, incluir nuevos territorios al desarrollo comunal y mantener las altas tasas de inversión, lo cual permitirá diseñar un segundo gran salto al desarrollo, similar al que estamos viendo hoy día, cuando la pavimentación y la banda ancha están llegando a Cerro Castillo, capital de la comuna de Torres del Payne.

## **Propuestas: Perfiles de Proyectos y Programas**

### **Lineamiento**

#### **Sector**

#### **Consolidar Políticas Sociales y de Bienestar**

#### Educación:

- Impulsar una campaña de difusión sobre las posibilidades de desarrollo y calidad que tiene la Escuela – Internado de Cerro Castillo, buscando aumentar de manera significativa su matrícula y logrando la instalación pública de una imagen positiva de este establecimiento.
- Reorientar y rediseñar la oferta educativa de la comuna, avanzando hacia nuevas modalidades de enseñanza, evaluando el desarrollo de una oferta especializada en turismo y en ganadería, que evalúe la educación media, convenios por educación técnica y universitaria, programas de capacitación y otros. De manera específica, se sugiere evaluar e impulsar las siguientes propuestas:
  - Proyecto de Escuela de Turismo, que asuma el desafío de realizar un ambicioso proyecto de educación, preferentemente en el sector del Río Serrano, que contemple el desarrollo de educación básica, media y técnica, orientada en su totalidad a la formación en turismo, con énfasis durante toda la enseñanza, en manejo de idiomas, conservación, formación técnica de guía, guarda parques y manejo de actividades en hielo, kayacs, trekking, administración, gastronomía y otros. Este proyecto, debería buscar fórmulas de financiamiento mixto, con recursos públicos y privados, proyectándose incluso como una Escuela de Turismo de Intereses Especiales y como un Centro de Perfeccionamiento y Capacitación.
  - Evaluar la posibilidad de implementar una oferta educativa bajo la modalidad de una Escuela Técnica en Ganadería, que debería funcionar en Cerro Castillo, en la misma línea de convenios con otras instituciones de educación y del mundo privado.

- Definir y ejecutar un programa de Educación y Capacitación de Adultos, que por un lado permita la finalización de estudios básicos y medios, y especialmente en áreas que sean de su interés laboral, abriendo una oportunidad de incorporar a programas de formación a adultos y familias residentes de la comuna. Se deben “acordar” modalidades que permitan hacer compatibles el régimen de estudios con sus responsabilidades laborales.
- Programa de innovación educativa para el desarrollo, que permita incorporar nuevos enfoques educativos, que apunten a mejorar la calidad de los procesos educativos y el rendimiento de los estudiantes. A modo de ejemplo, se podría buscar avanzar en áreas donde predomina el enfoque en el desarrollo de talentos educativos o en ideas asociadas al “colegio digital”.
- Programa de mejoramiento de infraestructura educativa, impulsando el mejoramiento del establecimiento de Cerro Guido, las obras necesarias para construir la Escuela en Río Serrano y también algunas inversiones asociadas a nuevas tecnologías en el establecimiento de Cerro Castillo
- Programa de Mejoramiento de la Gestión Educativa, tendiente a mejorar los resultados del proceso educativo, favoreciendo aspectos como el perfeccionamiento del equipo docente y codocente, el mejoramiento de las coordinaciones de trabajo, la fijación de metas y compromisos de gestión, entre otros.

#### Salud

- Programa de Fortalecimiento de Rondas Médicas de Atención de Especialistas, como un complemento a los programas de atención primaria, pues de acuerdo al diagnóstico, se hace necesaria la atención de algunos especialistas en la comuna, pues existen variadas necesidades y una población que no siempre tiene posibilidades de asistir a Puerto Natales. Será necesario revisar el presupuesto municipal para ver en que momento podría prestarse este servicio.
- Mejorar la comunicación existente entre el Hospital de Puerto Natales y la Posta de Cerro Castillo, pues en la actualidad existen serias dificultades, por el mal estado de los equipos del hospital, lo que repercute en dificultades para una mejor derivación y atención en la comuna.
- Completar el programa de mejoramiento de infraestructura de salud que viene desarrollando el Municipio, concretando la construcción de la Posta de Cerro Guido y otros proyectos de equipamiento.

## Vivienda y Urbanismo

- Implementar el actual proyecto para la construcción de 12 viviendas, buscando para ello solucionar las dificultades existentes, pues en el diagnóstico se señaló con insistencia que la no posibilidad de contar con viviendas era una dificultad importante para fortalecer el desarrollo de la comuna y Cerro Castillo en particular.

En este mismo sentido, también se debe procurar un acuerdo con diversos sectores y servicios públicos, buscando generar un programa de viviendas que permita mejorar las condiciones en que desempeñan una serie de funcionarios públicos y municipales.

- Proyecto de Desarrollo Urbano para Cerro Castillo, para lo cual se debe generar un acuerdo para crear una zona de expansión, don terrenos disponibles para el desarrollo de viviendas y servicios. Para estos efectos, se requiere de un acuerdo con la sociedad de ganaderos propietarios de los terrenos, conocidos como “el Bien Común”, algunos de los cuales manifestaron su voluntad a buscar una salida para esta dificultad que representa la falta de terrenos para que crezca Castillo.
- Plan de desarrollo inmobiliario Río Serrano, que a través de la transferencia de algunos terrenos del Serrano al dominio Municipal, se pueda gestionar un proyecto de diversos componentes, que contemple ciertas líneas vinculadas al desarrollo inmobiliario, a través por ejemplo, de la construcción de pequeños condominios turísticos, orientados a grandes empresas, en una modalidad que sea conveniencia municipal.
- Plan de desarrollo urbano 2008 – 2012, que permita continuar las actuales obras (plazas, multicanchas, aceras y otros), que han mejorado de manera importante las condiciones de desarrollo urbano de la comuna.
- Mejoramiento de condiciones sanitarias, completando el desarrollo de los proyectos de alcantarillado y de mejoramiento de agua potable.

## Pobreza

- Programa Comunal para la Superación de la Pobreza, que permita mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en situación de precariedad, que en la comuna llegan a 29 personas. Se deben incluir medidas asistenciales, de capacitación, acuerdos con el mundo empresarial, evaluar vías para el mejoramiento de ingresos familiares, medidas de protección social y otros.

Transporte y Comunicaciones

- Proyecto de Acuerdo para el Mejoramiento del Transporte para la población residente, que permita mejorar las condiciones de traslado hacia y desde Puerto Natales, como así también con las localidades y lugares más alejados de la comuna. Aquí hay que explorar acuerdos con el mundo privado y articular una propuesta progresiva, que fije un horizonte en el tiempo para alcanzar buenas condiciones de traslado para la población local.
- Proyecto de Mejoramiento y Acceso a la Telefonía, que debe buscar una propuesta para sacar el mejor provecho a la llegada de nuevas tecnologías, especialmente la banda ancha y las antenas de telefonía móvil a la comuna, buscando generar un sistema de red de comunicaciones entre los distintos puntos y estancias de Torres del Payne, que permita mejorar las generales de comunicaciones.
- Proyecto de Innovación y Uso de las Nuevas Tecnologías de la Información, que construya una plataforma tecnológica que permita utilizar las nuevas tecnologías en las diferentes actividades que se desarrollan en la comuna, en aspectos administrativos y de gestión municipal, proyectos educativos, de desarrollo turístico, ganadero y otros. La idea es optimizar el uso de las nuevas tecnologías, aprovechando el impulso que otorgará la llegada de la banda ancha.

Cultura, Deporte y Recreación

- Programa de Identidad y Cultura Local, orientado a fortalecer y rescatar las tradiciones de la cultura campesina patagónica, que ha dado origen al poblamiento de Torres del Payne y que ha marcado el carácter de la población local. Se deben impulsar actividades educativas de rescate en las escuelas, de rescate de la tradición e historia oral (audiovisual, fotográfica y escrita) de la comuna, respaldo y promoción de las manifestaciones y fiestas campesinas, buscando promover por ejemplo las jineteadas, de esquí y otros.
- Elaborar un Programa Anual de Actividades Culturales, Deportivas y Recreativas, en acuerdo con las organizaciones sociales y la ciudadanía, haciendo un esfuerzo por promover las actividades culturales, deportivas y de recreación.

Participación Ciudadana

- Difundir el acta de Participación Ciudadana, como una forma de difundir y promover el interés de la comunidad de Torres del Payne en los asuntos propios de su desarrollo y del interés público.
- Implementar las Consulta Ciudadana Anual, como un ejercicio no vinculante en una primera etapa, que permita conocer la opinión de la comunidad respecto a los principales temas asociados a la gestión del gobierno comunal, como así también conocer su opinión sobre otros aspectos relevantes como el modelo de desarrollo del Parque, los nuevos caminos u obras viales que se deberían priorizar y otras temáticas relevantes.

## Propuestas: Perfiles de Proyectos y Programas

### Lineamiento

### 2. Ordenamiento Territorial e Infraestructura

#### Territorio e Infraestructura

- Proyecto de Convenio Marco del Territorio y el Desarrollo de Infraestructura 2008 – 2016, de carácter multisectorial, que identifique las prioridades con que se enfrentará la incorporación de nuevos territorios, el seguimiento y continuidad de nuevos circuitos y rutas, en un diseño que contemple dos grandes etapas de cuatro años cada una, haciendo compatibles en un horizonte acotado de tiempo, los desafíos de crecer hacia el sector Verlika – Baguales – La Cumbre y también hacia el circuito Serrano – Bellavista.

Este acuerdo, cuyos contenidos específicos deben definirse dentro de la comuna primero, debería ser impulsado por el Municipio al conjunto de otros actores públicos y privados pertinentes, pues resulta del todo conveniente poder definir estas materias en una mirada de largo plazo y evitar sostener las mismas discusiones cada cierto tiempo, lo que imposibilita generar claridad y confianza para desarrollar nuevas inversiones.

En este diseño, debe considerarse que el Municipio elabore su propuesta de programación y priorización, considerando al menos los siguientes proyectos:

- Camino a Baguales y Paso Verlika (sector la cumbre)
  - Camino Lago Maravilla – Serrano
  - Programa de reposición de puentes (Las Torres)
  - Camino Serrano – Paso Bellavista
  - Pavimentación Castillo – Bifurcación de Entrada al Parque
  - Tratamiento con Sal Caminos Interiores del Parque
- Gestionar ante la Dirección de Vialidad y el Ministerio de Obras Públicas, la solución definitiva frente a las opciones de desarrollo vial que enfrenta el Parque, en el sentido de asegurar el mejoramiento de su red interna de caminos a través del sistema de cubierta de sal, evitando de manera tajante la eventual pavimentación de los caminos interiores del Parque.
  - Asegurar ante la Dirección de Vialidad y el Ministerio de Obras Públicas, la mantención y mejoramiento de las vías y caminos comunales, promoviendo la utilización de las técnicas que incorporan mezclas con sal para su tratamiento, pues permite una mejor mantención, como lo ha demostrado las exitosas experiencias realizadas en algunos tramos de nuestra comuna.

## Propuestas: Perfiles de Proyectos y Programas

### Lineamiento

### 3. Desarrollo Turístico

#### Programas y Proyectos

- **Proyecto Turístico Castillo – Calafate**, permite fortalecer el desarrollo del sector donde se encuentra la capital comunal, buscando optimizar el enorme flujo de visitantes que ingresan por el Paso Fronterizo Río Don Guillermo, pero que no necesariamente significan mayor desarrollo para la comuna, más bien Castillo se está consolidando como un lugar de tránsito de pasajeros.

Este proyecto, debe asumir el desafío de aumentar el flujo de visitantes provenientes desde El Calafate, procurar el desarrollo de servicios y nuevas ofertas en el sector de Cerro Castillo y promover una nueva estrategia de comercialización y ventas, asociativas y en base a algunos convenios con operadores que mayoritariamente funcionan en la Patagonia Argentina. Debe realizarse un estudio de factibilidad, que permita analizar cuál es el mejor escenario para conseguir estos objetivos.

- **Programa Turismo de Estancia Torres del Payne**, que busca incorporar de mejor manera el territorio cercano a Cerro Castillo, lograr que los beneficios del turismo lleguen de manera más directa a los antiguos pobladores de la comuna. Si bien existe un buen desarrollo en esta actividad, se hace recomendable poder impulsar un proyecto con participación Municipal, que permita por ejemplo facilitar las diversas tramitaciones que deben realizar los propietarios de estancias, como así también poder realizar gestiones de comercialización en conjunto, capacitaciones, certificación de calidad y otros.
- **Programa de Fiestas Populares y Jineteadas en Cerro Castillo**, evaluando esta opción como una alternativa o atracción para los visitantes que pasan por Castillo, provenientes desde Calafate y Puerto Natales. En temporada alta, habría que definir un programa para realizar estas actividades, determinando los días, horas y características específicas junto a las organizaciones relacionadas y a los operadores turísticos. El desafío es ofrecer alternativas para lograr una permanencia de unas dos horas en Castillo.

- **Villa Turística Río Serrano**, es tal vez uno de los desafíos mayores o una de las mejores oportunidades para la gestión municipal, donde la primera etapa consiste en lograr la transferencia de una parte de los terrenos del sector Río Serrano, que son de dominio fiscal, bajo el dominio de Bienes Nacionales. Existe en este proyecto, la posibilidad de instalar un Centro de Servicios Turísticos en la comuna de Torres del Payne, lo que permite fortalecer de manera muy relevante la presencia municipal en la actividad turística. En este sentido, se proponen entre otras las siguientes alternativas para impulsar desde el Municipio en el Proyecto Río Serrano:
  - **Proyecto Inmobiliario Río Serrano:** que tiene como objetivo el gestionar el desarrollo de pequeños condominios turísticos a grandes empresas, a través de convenios donde el municipio reciba beneficios de largo plazo (viviendas, apoyo en infraestructura a proyectos municipales, u otros). Esto también permite aumentar el flujo de visitantes nacionales, con buena capacidad financiera, lo que también será un impulso para el desarrollo del Parque. En general, se apunta a un segmento de visitantes que no llega al Parque.
  - **Centro de Servicios Río Serrano:** se busca impulsar el desarrollo de una serie de servicios que los turistas requieren bajo la modalidad de un centro comercial en la denominada Estancia del Encuentro del Seccional Serrano, instalando servicios como restaurantes, agencias de turismo, arriendo de equipos, contratación de servicios (cabalgatas, navegaciones, avistamiento de aves, otros), farmacia, oficina de turismo, Carabineros, insumos para campistas y otros.
  - **Centro de Eventos Municipal:** se busca promover en un acuerdo con inversionistas privados, la construcción de un Centro de Eventos en las Torres del Payne, que permita realizar encuentros, seminarios internacionales y otros, en una perspectiva de asociatividad con los hoteles del lugar y prestadores de servicios en general. Se debe definir el diseño del negocio, para que se atractivo para un inversionista y rentable también para el Municipio (podrían darse distintas formas de financiamiento, integrando recursos públicos y privados)

- ***Escuela Municipal de Turismo Río Serrano:*** aquí se plantea la propuesta de construir una escuela municipal en el Río Serrano, en una modalidad especial, más tradicional para la enseñanza básica y en un sistema de formación que complemente la educación media – técnica en enseñanza media, en convenio con otras instituciones de educación que tengan una clara orientación curricular hacia la actividad turística y de conservación, por ejemplo con programas que se ejecuten parcialmente en este establecimiento (una semana del mes). La idea es potenciar transversalmente el aprendizaje del inglés, la historia regional, la cultura local, la conservación ambiental, el aprendizaje de aves, fauna, hábitat local, y otros relacionados con la actividad turística, desde los primeros años de enseñanza hasta la educación técnico profesional. Para esto se plantea realizar un proyecto asociativo con liceos de la Provincia, con organismos técnicos o universidades, con organizaciones ambientales, la asociación de guías, empresas y otros.
  
- ***Escuela de Turismo de Intereses Especiales y Centro de Perfeccionamiento de Turismo*** (inglés, guarda parques, guías, conservación, certificación de cursos de turismo como caminata en hielo, etc): esta propuesta se complementa con la escuela básica y media y tiene como elemento central el desarrollar aquí al menos parte de carreras técnicas, profesionales, cursos de especialización en turismo y actividades asociadas, como por ejemplo cursos de guarda parques, de guías, de caminata en hielo, ecología y otros. La idea a vender es que estudien turismo de intereses especiales en el Parque mismo y no es una sala con clases teóricas. También está la idea de realizar certificaciones de oficios, con normas internacionales y del mayor estándar, por ejemplo todos los guías y guarda parques deberían estar certificados. Quienes vendan caminata en hielo, trekking y otros deben certificarse también. Este proyecto es asociativo en términos similares al anterior.
  
- ***Centro de Salud Primaria y Farmacia:*** otra iniciativa consiste en construir una posta o un pequeño centro médico en el sector del Río Serrano, orientado a la población local y con clara orientación hacia el flujo de visitantes. En el mismo sentido, se debe proyectar la instalación de una farmacia. Este proyecto puede ser construido con recursos públicos y atendido a través de un convenio con privados



- **Proyecto de Habilitación y Conservación de Espacios Públicos en Río Serrano:** este proyecto consiste en habilitar y proteger los espacios públicos, que no se entregarán a privados, construyendo miradores, senderos sobre los humedales, protección sobre los bordes del río, contención de degradación de suelo, otros. Esto es fundamental para evitar la proliferación de suciedad, basurales y deterioro del medio ambiente. Esta iniciativa debe postularse a fondos regionales, bajo la figura de un parque interpretativo y obras de conservación ambiental.
- **Gerencia de gestión turística para el desarrollo,** se sugiere poder contar con una asesoría o una gerencia para impulsar en el más breve plazo posible, todos los aspectos, presentaciones y formalidades que implican el desarrollo del plan de desarrollo turístico, fortaleciendo de esta manera el equipo municipal y buscando avanzar por ejemplo en el desarrollo de alianzas con inversionistas, como así también realizar de manera exitosa las conversaciones con el Ministerio de Bienes Nacionales.

## **Propuestas: Perfiles de Proyectos y Programas**

### **Lineamiento**

### **3. Desarrollo Ganadero**

#### **Programas y Proyectos**

- Gestionar la instalación y atención del SAG en Castillo, referido a la atención de los ganaderos en los diversos ámbitos que se requiere, pues se trata de un Servicio fundamental para los ganaderos del sector. Se debería elaborar un plan público – privado que permita la atención en Castillo.
- Oficina Municipal de Desarrollo Ganadero, que permita coordinar acciones en beneficio del desarrollo de este sector, acercando los servicios públicos, entregando información y apoyo cuando sea requerido. Se propone que exista un plan comunal de desarrollo ganadero, donde el Municipio pueda colaborar con algunas acciones y actividades anuales. Esto significa fortalecer la oficina de desarrollo productivo.
- Registro de Marcas en Castillo, los mismos ganaderos han señalado que sería bueno para la comuna que el registro de marcas se ubique en Torres del Payne, pues la inmensa mayoría de ellos, tiene sus registros en Puerto natales.

- Programa de Capacitación y Especialización para Trabajadores Ganaderos, pues existen necesidades y posibilidades de mejorar la capacidad de trabajo de las estancias, a través de algunas capacitaciones en áreas como la clasificación de lana fina, veterinaria, herraje y otros, donde el Municipio podría ayudar a articular las necesidades del mundo campesino con las posibilidades que ofrece el sector público, a través de Programas Sence, Fosis u otros.
- Programa de Control del Guanaco: el fuerte aumento en la población de guanacos en nuestra comuna está ocasionando un daño importante en la calidad y capacidad de pastoreo de los predios, perjudicando un mejor desarrollo en la actividad ganadera. Se plantea la necesidad de realizar un Censo y un Plan de Manejo del Guanaco, que dependiendo de sus resultados, permita mantener un sano equilibrio entre su población y el normal desarrollo de la actividad ganadera. En este sentido, el Municipio podría buscar el acuerdo para realizar esta iniciativa y cooperar en la presentación de la propuesta al Gobierno Regional.
- Programas de Innovación: existen un conjunto de iniciativas de innovación y competitividad que se están desarrollando y que podrían articularse mejor, buscando extender sus beneficios a más ganaderos o incentivando proyectos asociativos que permitan fortalecer algunos ámbitos tecnológicos que favorezcan mejores precios o mejor producción. En esta línea entran los proyectos de trazabilidad genética, la certificación orgánica de origen, los grupos de transferencia tecnológica y otros. Todas estas líneas deberían ser parte de un Plan Anual, promovido por el Municipio, apoyado por el SAG, los ganaderos de la comuna y otros organismos pertinentes.
- Programa de Comunicaciones, que permita mejorar las condiciones de comunicación con el mundo ganadero. Las mejores condiciones técnicas y de acceso a nuevas tecnologías, permitirá en la comuna gestionar nuevas propuestas, las que deberían ser acordadas y abordadas de manera conjunta entre el sector público – municipal y el mundo privado, implementando programas de radio, telefonía y otros.
- Programa de Agroturismo “Plan Calafate”, cuyos términos se encuentran ya explicados en los proyectos de desarrollo turístico. El objetivo principal es aumentar la productividad del mundo ganadero, incorporar la actividad campesina a la oferta turística y fortalecer principalmente el eje de desarrollo Cerro Castillo – El Calafate.
- Programa Especial de Bonificación para la Fertilización: se

plantea la necesidad de que el Municipio pueda gestionar la opción de impulsar un programa especial de fertilización de campos, que permita mejorar la condición de los suelos y su capacidad de uso. Se plantea la necesidad de incorporar una bonificación por varios años de plazo, entregar un subsidio al transporte, eliminar ciertas restricciones en la cantidad de compra y otros, todo lo cual podría ser parte de un Programa Bicentenario del Mundo Campesino.

- Guías de Tránsito, se plantea la necesidad de fijar una mejor regulación en estas materias, pues existen distorsiones y errores en su actual aplicación, algunas referidas al costo, a la necesidad de transparentar la información declarada (es más barato dar información falsa) y otros.

## **Propuestas: Perfiles de Proyectos y Programas**

### **Lineamiento**

### **4. Conservación y Medio Ambiente**

#### **Programas y Proyectos**

- Impulsar la creación de un “Observatorio de Medio Ambiente y Turismo”, en Torres del Payne”, que permita generar un diálogo sistemático y organizado sobre los impactos, riesgos y medidas de conservación ambiental que se deben considerar para el buen cuidado del ecosistema. El Parque y otros muchos sectores de la comuna, están siendo cada vez más expuestos a mayores riesgos y presiones, por lo que resulta fundamental realizar un trabajo ordenado, que vaya generando un registro de los riesgos, debilidades y temas que marcan en el presente y marcarán en el futuro la relación entre turismo y conservación en Torres del Payne.
- Informe Anual de Medio Ambiente en Torres del Payne, logrando que el municipio publique todos los años un informe anual sobre el estado del Parque y los lugares aledaños, donde una asesoría experta y autónoma pueda generar un registro de riesgos, sugerencia de medidas, nivel de gestión ambiental de hoteles, operadores y del administrador del Parque. Se sugiere incluso la realización de auditorías ambientales vinculantes para los operadores turísticos del Parque. Finalmente se sugiere que cada año se defina un tema especial, que se profundice de manera más documentada.
- Plantear la propuesta de declaratoria de toda la Comuna de Torres del Payne como Reserva de la Biosfera, en una medida

que busca homologar todo el territorio aledaño al Parque a algunas normativa especiales de protección, que permita generar mayor concordancia entre los diversos instrumentos de planificación, como así también facilite la conservación de todo el territorio comunal.

- Certificar Escuelas con Programas Ambientales, de acuerdo a las iniciativas que impulsa CONAMA y que actualmente se están ejecutando en la comuna. También se plantea la necesidad de generar una especial orientación en el desarrollo de conciencia y conocimientos en torno a asuntos ambientales y de conservación, como contenidos propios del sistema educativo.
- Impulsar Programas de Responsabilidad social empresarial en medio ambiente, tendientes a generar acuerdos de sustentabilidad en el desarrollo comunal, generando una relación nueva entre empresas y el turismo en el Parque. Es fundamental que el sector privado se sume de manera activa a las tareas de conservación y protección de Torres del Payne. Se propondrá la suscripción de un convenio de cooperación entre las empresas y el Municipio, estableciendo un sello, una marca que distinción para aquellas empresas que funcionan y aplican programas de RSE.



---

**ANEXO**  
**PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO**  
**MUNICIPALIDAD DE TORRES DEL PAYNE**

- 1. Centro de Servicios y Villa Turística Río Serrano**
- 2. Proyecto Turístico Castillo - Calafate**

## ***PRESENTACIÓN***

Para el desarrollo actual y futuro de la comuna de Torres del Payne, resulta de absoluta urgencia poder definir una Programa de Desarrollo Turístico, que permita al Municipio impulsar un conjunto de iniciativas que le permitan dar mayor coherencia y participación dentro del proceso de crecimiento que ha experimentado el turismo en la zona, de la mano del Parque Nacional Torres del Payne.

Hoy día existen dificultades y debilidades claras para que el municipio pueda alcanzar mayor participación y mejores beneficios de todo lo que ha representado este modelo de crecimiento turístico que se ha vivido en los últimos 20 años, marcado por una enorme inversión privada, la instalación de importantes capitales, la consolidación y crecimiento de Puerto Natales, que gracias a las Torres del Payne, en buena hora, ha logrado generar un nuevo ciclo de crecimiento y expansión.

Sin embargo, en la comuna de Torres del Payne, no siempre los beneficios o el desarrollo ha ido en la dirección más esperada, pues la comuna tiene algunas dificultades que el actual modelo de crecimiento, no sólo no ayuda a solucionar, sino que los profundiza. Un caso evidente es el tema del desarrollo de población, donde pese a existir un fuerte aumento, se aprecia una disminución de hogares, una fuerte baja en la matrícula educacional y nulas posibilidades de dar crecimiento o nacimiento a un centro de servicios turísticos que funcione dentro de la comuna.

En este sentido, se plantea una estrategia que tiene un fuerte sentido de innovación, de toma de decisiones audaces y seguramente más de alguna polémica. Sin embargo, lo peor que puede hacer el Municipio es no tratar de cambiar el curso de las cosas y asumir riesgos en su gestión. De esta manera, se ha elaborado una estrategia que está constituida por un conjunto de componentes e ideas:

- Dividir la gestión turística en dos grandes programas o ejes comunales: Cerro Castillo – Calafate y Natales – Río Serrano, desarrollando para cada gran circuito una propuesta adecuada a sus características (turismo de estancia y servicios turísticos respectivamente)
- El proyecto del Serrano, depende absolutamente de lograr que Bienes Nacionales transfiera al Municipio, alrededor de 7 hectáreas Macro Lote 2 (Estancia del Encuentro) y otras 7 hectáreas del Macro Lote 3 (Estancia de los Bosques), donde se desarrollarían los proyectos municipales destinados a impulsar la Villa Turística de Torres del Payne.

- El desarrollo de estos proyectos contempla como un soporte fundamental, la captación de recursos privados, a través de la oferta de negocios asociativos con inversionistas, en diversos ámbitos de gestión (inmobiliario, servicios, capacitación y otros).
- También se contempla como fundamento, el generar oportunidades para proyectos que favorezcan a la población local, residente de la comuna, a través de diversos mecanismos que se deben especificar.
- Favorecer una política de poblamiento que permita consolidar la situación de residencia de parte de la población flotante de la comuna, que son esencialmente trabajadores, a partir de estímulos que permitan que se instalen con sus familias en la comuna. Otro mecanismo es la de incentivar la llegada de determinados segmentos de población, a través de la priorización y apoyo de iniciativas de gestión turística.
- Finalmente, se reitera la idea sobre los efectos positivos que tendría el contar con una villa de servicios turísticos dentro de la comuna de Torres del Payne, lo que fortalecería la gestión y las proyecciones de crecimiento comunal.

## **Villa de Servicios Río Serrano**

Cuando se ha cumplido más de una década desde que el Ministerio de Bienes Nacionales comenzará el desarrollo de inversiones turísticas en el sector del Río Serrano, se pueden mencionar como aspectos positivos las inversiones realizadas y los importantes avances en materia de inversión, generación de empleos, diversificación de oferta y otros. Por el contrario, también se han manifestado una serie de dificultades que tienden a perpetuarse, como es el caso de cierto desorden en el estilo de construcción, soluciones ambientales incompletas, aumento de basuras y de riesgos de contaminación, entre otros.

Sin embargo, más que entrar en un análisis detallado de esta primera etapa de crecimiento, la visión que queremos impulsar como Municipalidad de Torres del Payne es dar inicio a una segunda etapa de desarrollo, marcada por una clara presencia de iniciativas municipales, asociadas a la gestión turística en diversos ámbitos, en un acuerdo de cooperación con el Ministerio de Bienes Nacionales y demás actores del mundo público e inversionistas privados.

La reciente finalización del Plan Seccional Río Serrano, permite iniciar esta nueva etapa de desarrollo, con un marco normativo mucho más claro, con mayores medidas de

conservación ambiental y con más atribuciones para el Municipio, lo que permitirá realizar una gestión más fuerte en materia de fiscalización y también de promoción.

En este contexto, se han diseñado un conjunto de propuestas que el Municipio podría gestionar en el contexto del desarrollo del Plan Seccional.

## **PROYECTO 1 CENTRO DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y MUNICIPALES RIO SERRANO**

Esta iniciativa consiste en construir un pequeño centro de servicios, comerciales y públicos, en el sector del Río Serrano, específicamente en lo que ha denominado como Estancia del Encuentro en el Plan Seccional, desarrollando una oferta que contemple alternativas como restaurantes, agencias de viajes, contratación de servicios (cabalgatas, navegaciones, caminata en hielo, avistamiento de aves, trekking y otros), concentrando en un mismo lugar la mayor cantidad posible de prestadores de servicios. También se consideran iniciativas como arriendo de equipos, venta y arriendo de insumos para las actividades turísticas (ropa, carpas, sacos de dormir, otros), venta de souvenirs y otros. También se destaca también la existencia de un componente de servicios públicos, que podría incluir una oficina de turismo del Municipio, una escuela, centro de salud, farmacia, Carabineros, y otros que se requieran.

Para ejecutar esta iniciativa, el Municipio debe elaborar una propuesta específica de desarrollo, que contemple modalidades de financiamiento público y privado, generando proyectos asociativos y un sistema de oferta pública, que permita atraer los capitales privados que se requieran. Impulsar esta iniciativa, significa dar un paso muy importante en el desafío de contar con un Centro de Servicios Turísticos dentro de la comuna.

## **PROYECTO 2: ESCUELA MUNICIPAL DE TURISMO**

Aquí se plantea la propuesta de construir una escuela municipal en el Río Serrano, en una modalidad especial, más tradicional para la enseñanza básica y en un sistema de formación que complemente la educación media – técnica en enseñanza media, en convenio con otras instituciones de educación que tengan una clara orientación curricular hacia la actividad turística y de conservación, por ejemplo con programas que se ejecuten parcialmente en este establecimiento (una semana del mes). La idea es potenciar transversalmente el aprendizaje del inglés, la historia regional, la cultura local, la conservación ambiental, el aprendizaje de aves, fauna, hábitat local, primeros auxilios, caminata en hielo, manejo de kayacs, hotelería, trekking, gastronomía y otros relacionados con la actividad turística, desde los primeros años de enseñanza hasta la educación técnico profesional. Para esto se



plantea realizar un proyecto asociativo con liceos de la Provincia, con organismos técnicos o universidades, con organizaciones ambientales, la asociación de guías, empresas y otros.

Esta iniciativa debe tener un régimen flexible, que favorezca el acuerdo y desarrollo de convenios con otras instituciones de educación, como colegios de la región, universidades, fundaciones y ONG conservacionistas.

### **PROYECTO 3: ESCUELA DE TURISMO DE INTERESES ESPECIALES Y CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO EN TURISMO**

Esta propuesta se complementa con la escuela básica y media y tiene como elemento central el desarrollar aquí al menos parte de carreras técnicas, profesionales, cursos de especialización en turismo y actividades asociadas, como por ejemplo cursos de guarda parques, de guías, de caminata en hielo, ecología y otros. La idea a vender es que estudien turismo de intereses especiales en el Parque mismo y no es una sala con clases alejados de la realidad donde deberán trabajar

*Programa de Formación y Capacitación en Turismo (generación de empleos y emprendimientos):* pues también está la idea de realizar certificaciones de oficios, con normas internacionales y del mayor estándar, por ejemplo todos los guías y guarda parques deberían estar certificados. Quienes vendan caminata en hielo, trekking y otros deben certificarse también. Este proyecto es asociativo en términos similares al anterior, incluso el municipio puede crear en un proyecto asociado con privados, una organismo capacitador, que se especialice en turismo y desarrolle una oferta de capacitación, por una parte a la gente de la provincia y por otra, con cursos más especializados para la gente que trabaja en turismo.

### **PROYECTO 4: CENTRO DE EVENTOS MUNICIPALES**

Se trata de poder construir un centro de eventos en el Río Serrano, es una alternativa de negocios importante para el Municipio, pues sería muy apetecido y valorado poder contar con salones de eventos en este sector, tanto para actividades por un día como para seminarios de mayor duración. Para ver el costo de funcionamiento, se pueden establecer convenios de uso con algunas organizaciones o derechamente plantearlo como un proyecto asociativo con el sector privado. Esto podría complementarse con las iniciativas de hotelería existentes en el lugar, las que podrían constituir una importante oferta de alojamiento. Se debe definir el diseño del negocio, para que se atractivo para un inversionista y rentable también para el Municipio (podrían darse distintas formas de financiamiento, integrando recursos públicos y privados)

## **PROYECTO 5:**

### **PROYECTO DE GESTIÓN INMOBILIARIA**

Tiene como objetivo el gestionar el desarrollo de pequeños condominios turísticos a grandes empresas, a través de convenios donde el municipio reciba beneficios de largo plazo (viviendas, apoyo en infraestructura a proyectos municipales, u otros). Esto también permite aumentar el flujo de visitantes nacionales, con buena capacidad financiera, lo que también será un impulso para el desarrollo del Parque. En general, se apunta a un segmento de visitantes que hoy día no llega al Paine, pero que podría generar importantes ingresos al municipio y al desarrollo comunal. Además esto permitiría generar una cantidad importante de visitantes que van a requerir de servicios, que podrían ser prestados por personas de la comuna a través de un convenio o una contratación directa.

## **PROYECTO 6.**

### **CENTRO MUNICIPAL DE SALUD Y FARMACIA**

Esta iniciativa consiste en construir una posta o un pequeño centro médico en el sector del Río Serrano, orientado a la población local y con clara orientación hacia el flujo de visitantes. En el mismo sentido, se debe proyectar la instalación de una farmacia. Este proyecto puede ser construido con recursos públicos y atendido a través de un convenio con privados, que permita prestaciones a la población local en términos gratuitos y con un costo para las atenciones realizadas a los visitantes del Parque y usuarios en general. Este proyecto permite también fortalecer el desarrollo de servicios en el sector, completando la idea de una pequeña villa turística.

## **PROYECTO 7:**

### **HABILITACION Y CONSERVACION DE ZONAS DE PROTECCION AMBIENTAL EN RÍO SERRANO**

Este proyecto consiste en habilitar y proteger los espacios públicos, que no se entregarán a privados, que se encuentran identificadas como zonas frágiles o con restricciones en su uso. Se trata de conservar y habilitar como un pequeño Parque, con miradores, senderos sobre los humedales, protección sobre los bordes del río, contención de degradación de suelo y

otros. Esto es fundamental para dotar a los proyectos de servicios de un entorno adecuado, con paseos breves e infraestructura de descanso y contemplación.

También servirá para evitar la proliferación de suciedad, basurales y deterioro del medio ambiente. Esta iniciativa debe postularse a fondos regionales, bajo la figura de un parque interpretativo y obras de conservación ambiental.

## ***PROYECTO TURÍSTICO CASTILLO – CALAFATE***

El segundo gran desafío del programa de desarrollo turístico que se plantea, tiene que ver con la necesidad de fortalecer y mejorar el circuito que hemos denominado como Castillo – Calafate, que tiene como principal activo el Paso Fronterizo Río Don Guillermo, por donde ingresan más de 30 mil turistas, con destino al Payne y provenientes del Calafate. Se trata esencialmente de turistas extranjeros, provenientes de los mercados europeo y norteamericano.

En la actualidad, este gran flujo de visitantes tiene un impacto bastante limitado en la comuna, pues existe una baja oferta de servicios y más bien se trata de pasajeros en tránsito. Entonces, esta situación se ha tomado como una oportunidad y un desafío para potenciar el desarrollo turístico, complementando lo que se quiere realizar en el circuito Natales – Río serrano.

Este proyecto, debe asumir el desafío de aumentar el flujo de visitantes provenientes desde El Calafate, procurar el desarrollo de servicios y nuevas ofertas en el sector de Cerro Castillo y promover una nueva estrategia de comercialización y ventas, asociativas y en base a algunos convenios con operadores que mayoritariamente funcionan en la Patagonia Argentina. Debe realizarse un estudio de factibilidad, que permita analizar cuál es el mejor escenario, las gestiones específicas que se deben realizar para conseguir estos objetivos.

### **PROYECTO 1: PROGRAMA DE TURISMO DE ESTANCIA, CON APOYO MUNICIPAL**

Busca incorporar de mejor manera el territorio cercano a Cerro Castillo, lograr que los beneficios del turismo lleguen de manera más directa a los antiguos pobladores de la comuna. Si bien existe un buen desarrollo en esta actividad, se hace recomendable poder impulsar un proyecto con participación Municipal, que permita por ejemplo facilitar las diversas tramitaciones que deben realizar los propietarios de estancias, como así también poder realizar gestiones de comercialización en conjunto, capacitaciones, certificación de calidad y otros.

Se busca poder desarrollar una oferta muy importante, con una oferta variada, de alta calidad, con actividades que se puedan desarrollar durante toda la temporada, convirtiendo a Torres del Payne – Cerro Castillo, como la capital del turismo de estancia. Se promoverán acuerdos de comercialización amplios, con los operadores nacionales, regionales y especialmente con los empresarios del Parque, buscando incorporar esta oferta a los grandes canales de comercialización y ventas. Se deben desarrollar actividades de promoción y acuerdos de cooperación multisectoriales.

## **PROYECTO 2: PROGRAMA DE OFERTA DE ACTIVIDADES CULTURALES Y RECREATIVAS CAMPESINAS EN CASTILLO**

Convertir a Castillo como un gran referente de la cultura campesina de la patagonia, es una oportunidad para potenciar la visita de turistas a la capital comunal, desarrollando para estos efectos, un programa con actividades típicas de la cultura popular campesina, como las jineteadas, esquila, arreo, manejo de perros y otros, que podrían realizarse en Castillo durante la temporada alta, en acuerdo con operadores turísticos, empresas y estancias de la comuna. Se trata de generar un incentivo que permita la permanencia por algunas horas de los visitantes que pasan por Castillo, generando un programa donde se agreguen visitas guiadas al museo, oferta de comidas típicas, música campesina y otras actividades que permitan realizar una verdadera fiesta popular. En un principio, se podrían realizar cuatro o cinco en la temporada alta, con fechas definidas para ir generando el hábito y poder instalar el producto. Esto significa desarrollar oferta en Cerro Castillo, situación que se debe evaluar con detención.

## **PROYECTO 3: PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN Y ACUERDOS DE COMPLEMENTARIEDAD TURÍSTICA TORRES DEL PAYNE – EL CALAFATE**

En la idea de poder ir desarrollando la oferta asociada a Castillo, al turismo de Estancia, las fiestas populares y otros, se debe ir generando un plan de complementariedad con la zona de El Calafate, que permita ir generando mejores condiciones de venta y difusión hacia los visitantes que ingresarán por el Paso Río Don Guillermo, pues resulta clave que la información de actividades se entregue con anticipación en el lado Argentino.

En esta línea, se plantea la propuesta de ir generando acuerdos bilaterales con Calafate, para ir haciendo más intenso el intercambio cultural y comercial, pues esta es una relación que sólo puede traer benéficos a la comuna.