

PLAN ESTRATEGICO

CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

**PROPOSICION PARA LA CONTINUACION DEL ESTUDIO
DEL PLAN ESTRATEGICO**

JULIO 1994

PLAN ESTRATEGICO

PROPOSICION PARA LA CONTINUACION DEL ESTUDIO DEL PLAN ESTRATEGICO

1. ANTECEDENTES.

1.1. Decisión de la Cámara Chilena de la Construcción.

El 26 de Enero de 1993, el Directorio de la Cámara en Sesión N° 1.756 aprobó la realización del Proyecto "Plan Estratégico Cámara Chilena de la Construcción".

En esa oportunidad el Directorio determinó formar una Comisión Ejecutiva para el estudio del Plan Estratégico de la Cámara Chilena de la Construcción.

Para la primera etapa, que se propuso durara seis meses, se asignó un presupuesto y se designaron los miembros de la comisión. Los costos fueron soportados por partes iguales entre la Cámara y la Corporación de Investigación.

En las primeras reuniones se formalizó el alcance de la primera etapa y se seleccionó el equipo de Consultores externos, que para esta etapa fueron todos profesores de la U. Católica, y con doctorados en diversas universidades.

1.2. La Primera Etapa: El Diagnóstico

El objetivo de esta etapa fue desarrollar un diagnóstico y análisis sistemático de la situación actual y las perspectivas futuras del sector de la construcción, con el propósito de identificar las estrategias más convenientes que permitan enfrentar en forma competitiva y eficiente los desafíos de la próxima década.

Este estudio fue realizado por un equipo consultor, que efectuó una gran cantidad de entrevistas a distintas personas relevantes dentro del sector, reuniéndose con todos los comités de la Cámara. Asistieron a congresos y seminarios que se realizaron durante el desarrollo del estudio; así como se consultaron numerosos documentos e informes. Por último se elaboró un extenso cuestionario que fué acogido y contestado por un número excepcional de encuestados.

Finalmente se mantuvieron reuniones periódicas de discusión y análisis con la Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico.

El informe final fue organizado sobre la base de seis volúmenes, uno para cada una de las áreas temáticas identificadas que fueron:

- Organización Industrial del sector
- Marco Institucional
- Entorno Tecnológico
- Recursos Humanos
- Aspectos macroeconómicos
- Mecanismos de Funcionamiento

Se preparó además, un Informe Ejecutivo que considera una síntesis de los seis volúmenes anteriores y que dio origen al Documento llamado Plan Estratégico Cámara Chilena: Primera Parte: "Análisis Estratégico del Sector de la Construcción".

1.3. Discusión y Análisis dentro de la Cámara

El 16 de noviembre de 1993, se presentó a la Mesa Directiva de la Cámara Chilena de la Construcción el trabajo realizado por los consultores externos, correspondiente a la Etapa I. Diagnóstico del Sector Construcción, documento de estudio que permitirá elaborar el **PLAN ESTRATEGICO DE LA CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**.

De esa presentación, la Mesa determinó que se entregara el resultado de esta Primera Etapa a la Sesión de Reflexión del Directorio, las Mesas de los Comités y Pdtes. de las Comisiones de la C.CH. de la C. citado para el 14 de Diciembre de 1993, donde se realizó una sesión de trabajo

que tenía como fin dar a conocer este resultado - el del **DIAGNOSTICO** - a todo el Directorio de la Institución. La presentación fue realizada por los propios consultores.

De la Reunión de Reflexión, debido al trabajo en grupos que el Directorio realizó, se entregó el parecer del Directorio y solicitaron a la Comisión Ejecutiva su opinión para la continuación del trabajo.

El Directorio aconsejó que esta etapa de análisis fuera realizada internamente y a solicitud de la Comisión Ejecutiva sugirió algunos personeros del sector para que realizaran sesiones individuales en los que se discutieron tanto el contenido del Informe de Diagnóstico como las distintas opiniones y aportes recibidos durante las jornadas de reflexión.

Además se acordó un extenso programa de reuniones de información con comisiones, Comites y Delegaciones regionales en las cuales se informó acerca de la historia del proyecto y de su situación actual dando a conocer los resultados de la primera parte, para lo cual se distribuyó el Informe Ejecutivo, motivando su lectura y discusión.

El Directorio de la Cámara acordó que el Plan Estratégico de la Cámara Chilena de la Construcción sería el tema central del Consejo Nacional N° 118 a realizarse en Abril de 1994.

1.4. El Consejo Nacional: Priorización y Objetivos

El Directorio decidió presentar un solo tema a debatir: La visión de futuro de los Consejeros y las Estrategias para enfrentarlas.

Esta visión de futuro se plantea como un importantísimo complemento al constante análisis coyuntural del sector.

Previo a la Asamblea de los Consejeros se les solicitó una primera priorización de los temas identificados en el diagnóstico y en las discusiones de análisis.

Los temas seleccionados por los Consejeros fueron reunidos en cuatro áreas:

- De la Empresa
- De los Trabajadores
- De los Mandantes
- De la Demanda

Se distinguieron ocho grupos de trabajo que emitieron sus conclusiones a través de los acuerdos del Consejo que han sido interpretadas por la Mesa directiva y por la Comisión Ejecutiva como directivas estratégicas.

El proceso de reflexión colectiva sobre las directivas estratégicas llevado a cabo por los Consejeros conduce a una lista priorizada de los problemas más importantes. Aunque pareciera que fue un ejercicio relativamente sencillo, está lejos de serlo. Estas directivas estratégicas son depositarias de los resultados de muchos procesos analíticos previos de las amplias y variadas experiencias que resume la participación de los Consejeros de todo el país.

La interpretación de estas directivas estratégicas permite establecer objetivos del Plan Estratégico que buscan lograr los cambios que parecen necesarios y accesibles así como abordar las oportunidades y amenazas descubiertas en el proceso de análisis desarrollado.

El proceso de análisis realizado en el seno de la Cámara toca a su fin. Ha sido llevado con la participación de todos los estamentos de la Cámara.

Es preciso destacar el espíritu de las Comisiones, Comités, Consejeros y Directivos Superiores de la Cámara por su participación y apoyo en este proceso que concluye con la presentación por parte de la Comisión Ejecutiva de los primeros objetivos a contemplar dentro del Plan Estratégico de la Cámara Chilena de la Construcción.

2. LOS GRANDES OBJETIVOS.

La Comisión Ejecutiva para el Plan Estratégico propone a la Mesa Directiva y al Directorio de la Cámara cinco grandes objetivos,

extraídos de los acuerdos del Consejo Nacional N° 118, que considera los más relevantes para la continuación de la preparación de un Plan Estratégico. Se ha estimado pertinente diferenciar dos ámbitos de acciones:

- ESTRATEGIAS ORIENTADAS hacia el INTERIOR de la Cámara.

Acciones que puede y debe desarrollar la Cámara, como líder del sector, en forma directa, para proponer al bienestar y desarrollo de sus asociados.

- ESTRATEGIAS ORIENTADAS hacia el EXTERIOR de la Cámara.

Las acciones que la Cámara puede emprender para mejorar el país. Que puede hacer por modernizar el estado en las áreas que le compete y por ende mejorar al desempeño del sector.

2.1 Estrategias orientadas hacia el EXTERIOR:

2.1.1 Infraestructura:

La Inversión en Infraestructura.

Los cambios en la Institucionalidad relacionada con la Infraestructura.

2.1.2 Desarrollo Urbano y Macrozonas.

Los cambios en la Institucionalidad relacionada con el Desarrollo Urbano.

2.3.1 Las Nuevas Líneas para el Desarrollo de la Vivienda.

Los cambios en la institucionalidad relacionada con la vivienda.

El Financiamiento.

2.2 Estrategías orientadas hacia el INTERIOR de la Cámara.

2.2.1 Desarrollo de la Organización Interna de las Empresas.

El mejoramiento de la Organización, de la Productividad y de la Capacitación de empresarios, profesionales y trabajadores de las empresas de nuestro sector.

2.2.2 Gestión de Proyectos de Construcción.

Los cambios en la forma en que abordan y manejan los Proyecto.
La relación con los mandantes.

3. **TEMA 1.** "Infraestructura y los cambios en la institucionalidad que se relaciona con ella".

Se anotan a continuación algunos de los acuerdos más relevantes del Consejo Nacional y que dicen relación con estos temas.

1.1 La necesidad de desarrollo un "Plan Nacional de Infraestructura", basado en una Planificación Estratégica Indicativa de largo plazo, previamente diseñada para el país por el Gobierno, dando señales claras y estables para que la empresa privada pueda suplir adecuada y oportunamente la falta de recursos que ha reconocido el Estado para este sector de la economía.

1.2 En la planificación estratégica deberán participar todos los actores relacionados con el tema, tanto público como privados, otorgándole un carácter consensual, altamente técnico y no contingente.

1.3 Reiterar ante las autoridades la imperiosa necesidad de introducir importantes cambios en la actual institucionalidad, que permita hacer más eficiente la gestión pública, a fin de que el Estado pueda cumplir realmente sus roles básicos como planificador estratégico indicativo, regulador, normativo, fiscalizador y subsidiario.

- 1.4 Perfeccionar con las autoridades pertinentes el sistema de concesiones de Obras Públicas, a fin de poder materializar más rápidamente los proyectos e inversiones privadas.
- 1.5 Insistir ante el Gobierno y el Parlamento con las distintas fórmulas de financiamiento de la inversión en infraestructura, las cuales deben ser estables en el tiempo y concordantes con el "Plan Nacional de Infraestructura", enunciado en el tema 1. En vista que la infraestructura ha pasado a transformarse en un bien escaso y, en gran medida, en un insumo productivo, existiendo usuarios dispuestos a pagar.

La necesidad, reconocida por todos, de tener un Plan Nacional de Infraestructura, que cuente con el aporte de todos los sectores, obliga a repensar la forma como se maneja actualmente el tema de la infraestructura.

¿Cómo se identifican las necesidades?, ¿cómo se priorizan, quien decide en la realidad, quien asigna un plazo y un monto a la inversión. Actualmente estas etapas están radicadas en diferentes instituciones.

Podría pensarse en plantear las siguientes Etapas para el trabajo del Comité que se designe.

- I. Descripción del procedimiento Actual para identificar, programar y ejecutar inversiones en infraestructura en todas las áreas que se estudiarán.
 - Vialidad - Puertos - Aeropuertos - Riego -Generación - Vivienda - Equipamiento Urbano -Infraestructura Sanitaria (Agua Alcant. Basura).
- II. Búsqueda del Nuevo Ordenamiento
 - El programa País: * Déficit Actual
 - * Infraestructura mínima deseable a futuro.
 - Las áreas Ejecutivas u Operativas
 - La Explotación y Mantenición

- III. La Modernización
 - Quien cambia y como cambia
 - Quien genera la idea, quien toma la decisión, quien la ejecuta, quien la controla.

- IV. Acciones Inmediatas
 - Constitución de la Comisión
 - Catastro y Seguimiento de las iniciativas de inversión de este momento.
 - Definir el perfil del año 2.000 a nivel macro.
 - Definir la forma como se coordinarán las acciones de la Cámara con las del Estado y con otras instituciones. La optimización de los esfuerzos.

4. TEMA 2. "Desarrollo Urbano y Macrozonas".

Se anotan a continuación algunos de los acuerdos más relevantes del Consejo Nacional y que se relacionan con este tema.

- 2.1 Reiterar la imperiosa necesidad de introducir cambios en la actual institucionalidad para lograr mayor eficiencia en la gestión pública y en el cumplimiento de los roles básicos del Estado, racionalizando la cantidad, calidad y coordinación de las instituciones responsables de la Vialidad Urbana, el Desarrollo Urbano, los Servicios Sanitarios, la construcción de viviendas, etc.

Iniciar las acciones necesarias a fin de dar solución al problema de aguas lluvias, al tratamiento de las agua servidas, a la tarificación vial urbana e interurbana, a la recolección y tratamiento de basuras en la macrozonas urbanas, entre otros.

- 2.2 Crear los mecanismos necesarios para poner en práctica las políticas de desarrollo urbano vigentes y futuras, recomendando la modernización de las Direcciones de Obras Municipales y resolviendo la indefinición en cuanto a su dependencia funcionaria. Promover la participación privada en las decisiones y acciones vinculadas al Desarrollo Urbano con los mecanismos e incentivos de la economía social de mercado.

Crear instancias para implementar políticas y planes de Desarrollo Urbano con la concurrencia del sector público y privado, coordinando la existencia de Planes Reguladores Comunales e Intercomunales.

- 2.3 Participar a través de las Delegaciones Regionales de la Cámara, en el estudio, gestión e implementación de Planes Reguladores comunales e intercomunales, fomentando la participación de los socios regionales en CORE para la tramitación de instrumentos de Planificación Urbana.

Coordinar acciones para la reserva de áreas urbanizables y su relación con las áreas de concesión y expansión de las empresas sanitarias, en programas de mediano y largo plazo.

La relevancia que tiene este tema se evidencia en la cantidad de Instituciones que actualmente muestran inquietud por ellos. Debe identificarse el mejor aporte que pueda hacerse en este campo, tomando conocimiento de las otras iniciativas.

Podría proponerse un plan de trabajo con las siguientes actividades:

- I. Descripción de la institucionalidad actual identificando el grado de coordinación real que hay entre ellas.
- II. Relacionarse con los grupos de trabajo que están investigando en esta área para aprovechar los esfuerzos en forma óptima.
- III. Hacia la Modernización.
 - La proposición del esquema mejorado.
 - El Consenso entre los distintos participantes e investigadores.
 - Las modificaciones de la legislación.
- IV. Acciones Inmediatas.
 - Constitución de la Comisión.
 - Conocimiento de los estudios.
 - Proponer un método de coordinación entre los esfuerzos de la Cámara, del Estado y de los otros actores.

5. **TEMA 3. "Nuevas líneas para el desarrollo de la Vivienda".**

Los acuerdos más relevantes del Consejo Nacional que se relacionan con este tema son los siguientes, en opinión de la Comisión del Plan Estratégico.

- 3.1 Incentivar los mecanismos y líneas de acción que estimulen a las instituciones financieras a participar en operaciones hipotecarias de menor monto, haciendo más atractiva la relación rentabilidad - riesgo de este tipo de operaciones.
- 3.2 Acelerar la puesta en marcha y desarrollo del sistema de Leasing Habitacional.
- 3.3 Establecer la necesidad de liberar el precio máximo, la superficie y las especificaciones de las viviendas básicas de acuerdo a los costos reales de cada región.
- 3.4 Examinar la factibilidad para el establecimiento de sistemas de securitización de créditos.
- 3.5 Ampliar los márgenes de la relación de endeudamiento de las Instituciones Financieras para créditos hipotecarios.

Se sugiere un posible esquema de actividades para abordar estos temas.

- I. Identificación de las Instituciones que en la actualidad administran la legislación del sector.
- II. Relacionarse con las entidades que estén estudiando modificaciones como las que se propongan, buscando el intercambio y la coordinación. Debe mantenerse contacto permanente con el Ministro de la Vivienda.
- III. El Plan de la Renovación.

Lograr a nivel nacional un acuerdo sobre los fundamentos de los cambios deseables e impulsar los cambios en las leyes existentes.

IV. Acciones Inmediatas.

- Constitución de la Comisión
- Coordinación con el Ministro
- Plan de Trabajo

6. TEMA 4. "Organización Interna de las Empresas Constructoras".

El Desarrollo y Mejoramiento de la Organización Interna de la Empresa Constructora, frente a los desafíos de internacionalización, globalización, tecnología, que presenta el futuro inmediato.

Para ésto propone "Mejorar la cantidad, calidad y motivación de todo su personal, como también la productividad de las empresas" a través de acciones concretas en la educación básica, media técnico profesional y universitaria; la capacitación por medio de cursos, seminarios nacionales e internacionales, viajes tecnológicos, y la creación y el desarrollo de un mayor y mejor número de empresas subcontratistas.

El Consejo Nacional en sus acuerdo ha propuesto:

A. Para mejorar su PRODUCTIVIDAD.

- General : La creación y aumento de Emp. de Especialidades, por medio de la capacitación y apoyo de sus profesionales, y la difusión de sus servicios.

Lograr la certificación de calidad de los diferentes insumos.

- Diseño : Incorporación de nuevas tecnologías y soluciones constructivas.
- Construcción : el uso de suministros con mayor grado de terminación, y el pago por unidades de producción (trato).

B. Para aumentar la CALIDAD Y MOTIVACION de los profesionales:

- Propiciar a una formación integral de los profesionales, incluyendo tanto la formación técnica como a formación profesional.
- Formar profesionales en el área del Desarrollo Urbano de acuerdo a necesidades presentes y futuras.
- Organizar Cursos, Seminarios Nacionales e Internacionales, mesas redondas, viajes tecnológicos dentro y fuera del país, para el entrenamiento de las personas; la difusión de tópicos especiales como la de Gestión de Proyectos de Construcción; como también la visita de personal especializado para que demuestren en obra el uso de técnicas constructivas.
- Promover la creación de empresas afines del Sector, al estilo de los GTT.
- Promover la contratación de un mayor número de profesionales en obra.
- Promover el uso práctico de herramientas computacionales, especialmente en el área de gestión y administración.
- Promover una campaña de mejoramiento de la imagen de las profesiones y oficios ligados a la construcción.
- Mejorar el sistema de comunicación entre todos los niveles.

y en general para el resto de sus **trabajadores**, motivado por la alta rotación y cambio continuo, se propone:

- Hacer presente al Ministro de Educación y Entidades pertinentes que la educación que los trabajadores necesitan, debe enfatizar en los valores morales y éticos, y a la vez en el conocimiento sobre el trabajo y proyecciones de nuestra actividad en el contexto económico.
- Promover programas de Educación Básica en obra, donde también se enseñen valores, responsabilidades, trabajo en equipo, higiene, prevención de riesgos y conocimiento de la empresa.
- Estudiar la introducción de mejoras al Estatuto de Capacitación, para aumentar el número de empresas que ocupen el sistema.
- Estudiar la posibilidad sistemática de remunerar el tiempo ocupado por el trabajador mientras se capacita e incentivar una actitud positiva y activa para su propia capacitación.

Además, estudiar la Legislación de aquellos países que han introducido la obligatoriedad de las empresas de capacitar a sus propios trabajadores; como también los métodos de Educación Dual.

7. TEMA 5. "Gestión de Proyectos".

En el último Consejo Nacional de la Cámara Chilena de la Construcción y en estudios preliminares de diagnóstico se ha identificado como una deficiencia grave en la construcción el actual sistema de gestión de proyectos, que afecta a todos los participantes en el proceso productivo, desde la etapa del diseño, hasta el comprador o cliente.

Por esta razón se han formulado una serie de proposiciones que tiendan a resolver en el menor plazo posible esta situación y que puedan conducir a un mejoramiento sustancial de la productividad del sector y de la calidad de las obras, las cuales se resumen a continuación:

- 5.1 Invitar a los mandantes, proyectistas, empresas constructoras, proveedores, subcontratistas y organismos de control a reexaminar conjuntamente sus relaciones contractuales con el objeto de obtener un mejoramiento continuo de los proyectos de ingeniería de manera de asegurar la constructibilidad de los proyectos y la ejecución de las obras sin interrupciones.
- 5.2 Invitar a los mandantes a realizar y difundir anticipadamente, la programación de sus proyectos para permitir a los sectores encargados del diseño, la ejecución y el control de las obras y a los proveedores adecuarse a ellos, permitiendo así el aporte de innovaciones tecnológicas.
- 5.3 Se debe buscar la máxima equidad en los contratos de construcción, para lo cual se debe accionar de manera de establecer:
 - Cláusula arbitrales en todos los contratos de construcción, referidas al cuerpo arbitral de la Cámara de Comercio.

- Descripción detallada de las obligaciones y responsabilidades del mandante y de los derechos que le asisten al contratista en caso de que ellas no se cumplan.

5.4 Elaborar un breve documento que resuma los términos de referencia por los cuales, a juicio de la Cámara, se deban desarrollar las relaciones entre mandantes y contratistas, para lograr propuestas públicas transparentes, rechazando segundas vueltas y cualquier otra situación que perturbe el marco de relaciones.

8. LA CAMARA Y SU ROL DE LIDER.

Todas las acciones que se acometan deben estar comprendidas dentro del marco de que contribuyen al Bien Común y Bien del Sector de la Construcción, y deben ajustarse a los Principios y valores de la Cámara.

La Cámara debe reafirmar su decisión de ser un líder en la conducción de los destinos de sus asociados y por ende del Sector. Debe pronunciarse sobre si esta proposición está comprendida dentro de los objetivos de la cámara.

Un líder, entre otras características, es reconocido por sus asociados, orienta y transmite ideas que son seguidas. Motiva e inspira los esfuerzos del grupo, tiene credibilidad, toma decisiones, prevé y crea el futuro.

9. LA ESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS.

9.1 Proposición de una estructura: para el logro de los grandes objetivos.

Apoyándose en la convicción del liderazgo natural de la Cámara, constantemente reafirmado, se debe imaginar una organización para el logro de los objetivos. Se debe establecer claramente el ámbito de

acción y los límites operacionales en que se enmarcará la Cámara, de modo de no crear superestructuras innecesarias, evitando el riesgo de perder la visión global que debe tener la Institución.

Se propone concretamente grupos de tarea específicos para los objetivos dirigidos hacia el exterior de la Cámara. Para los objetivos dirigidos hacia el interior de la Cámara se propone crear un solo grupo de trabajo que coordine las tareas que se encomendarán a comités o comisiones o entidades existentes dentro de la Cámara.

En el supuesto de que fueran aprobadas las cinco estrategias que se proponen en este informe, se deberían establecer cuatro grupos de tareas. Los tres primeros se harían cargo respectivamente de los tres primeros temas. Infraestructura - Desarrollo Urbano - Nuevas Líneas en Vivienda y el cuarto grupo se haría cargo de los dos últimos temas cuales son Organización Interna y Gestión de Proyectos.

Cada grupo de trabajo tendrá un Comité de Dirección donde podrán participar el Presidente o el Vice Presidente de la Cámara uno o más Directores, los Presidentes de los Comites o Comisiones afines y en general las autoridades y/o personalidades que el Directorio estime pertinente.

Se propone invitar a desempeñarse como Jefe del Proyecto a un profesional calificado para que mantenga una preocupación y coordinación permanente sobre las distintas acciones que se apruebe emprender.

Este Jefe del Proyecto deberá, como una de sus primeras responsabilidades proponer un Programa de actividades para el primer año, junto con un presupuesto estimado que deberá enmarcarse dentro de los lineamientos generales que se entreguen.

El Jefe del Proyecto será responsable del desarrollo del objetivo, para lo cual se asesorará por las comisiones o Comités existentes en la Cámara, y/o por asesorías contratadas.

Deberá mantener coordinación permanente con iniciativas similares originadas en otras entidades como universidades,, otras entidades gremiales u otras, que sean aprobadas por el Comité de Dirección.

El cargo de Jefe de Proyecto con rango de Subgerente dependerá administrativamente del Gerente General de la Cámara, y será un cargo remunerado y de confianza del Directorio de la Cámara.

Como se ha dicho el Jefe de Proyecto presentará un Plan de Acción y Presupuesto acompañado de un Programa de Actividades al Comité de Dirección, quien lo aprobará en principio para someterlo a consideración del Directorio y del Presidente de la Cámara, los que en definitiva prestarán su aprobación al presupuesto así como al contenido del Programa.

9.2 La Adecuación de la Cámara

Ver organigrama adjunto.

- La Mesa de la Cámara debería definir la mejor forma de incorporarse a estas comisiones. La Presidencia de la Comisión ad hoc, debería recaer en un personero relevante.
- Debe definirse a quienes se podrá invitar a formar parte del Comité Directivo de la Comisión Ad. hoc.
- Debe asignarse un presupuesto para pagar al Gerente del Proyecto y algunas asesorías.

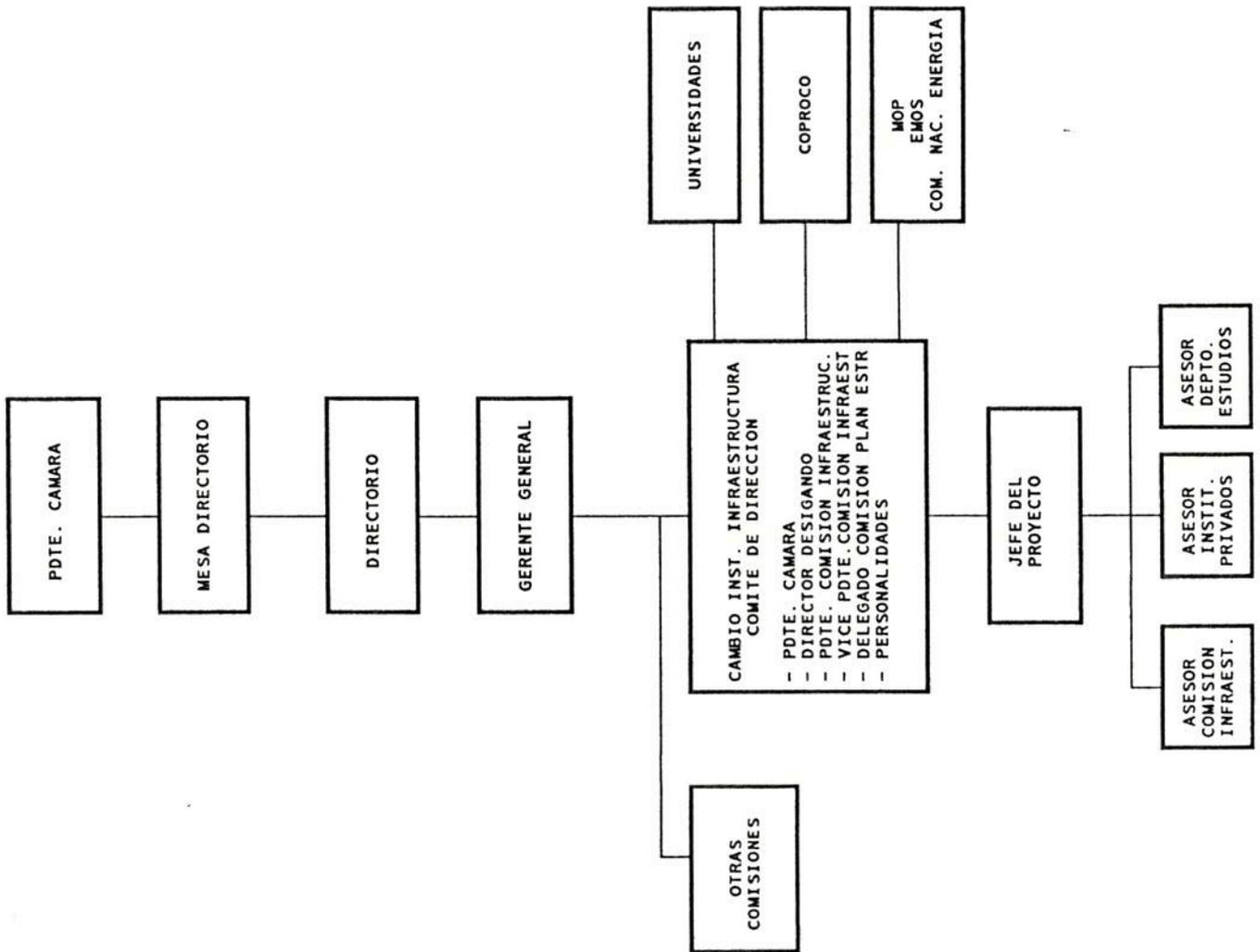
9.3 El Plan de Acción.

Debe ser puesto a punto por el Directorio de la Comisión dentro de un cierto plazo.

9.4 Programa de Actividades:

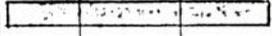
Se propone un programa general como ejemplo.

9.2 Organigrama General Propuesto.



9.4 Programa de Actividades.

Válido para todos los Temas que se decida abordar.

| | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCT | NOV |
|------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Presentación Al Directorio | |  | | | |
| 2. Jornada de Discusión y Análisis | |  | | | |
| 3. Proyecto Final del P. Estrat. | |  | | | |
| 4. Formación Grupos Trab. | | |  | | |
| 5. Plan Acción | | | |  | |
| 6. Desig.Gte. Proy. | | |  | | |
| 7. Acciones Inmediatas | | | |  | |