

**INFORME FINAL**

**PROYECTO SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE  
TURISMO RURAL EN EL TERRITORIO DEL LAGO LLEU LLEU**

Equipo de Sistematización

**FRANCISCO AGUIRRE**

**CORPORACIÓN AGRARIA PARA EL DESARROLLO,  
AV. ANTONIO VARAS 91, FAX 235 6684, [AGUIRRE@AGRARIA.CL](mailto:AGUIRRE@AGRARIA.CL)**

**ERIK ARÉVALO**

**CORPORACIÓN AGRARIA PARA EL DESARROLLO**

**NURY DISEGNI**

**CORPORACIÓN AGRARIA PARA EL DESARROLLO**

**MARTINIANO NAHUELHUAL**

**ASOCIACIÓN LIBKO**

**JUAN CARLOS MARILAO**

**ASOCIACIÓN LIBKO**

**Santiago, Febrero de 2005**

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
INTRODUCCIÓN.....	10
1. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	12
2. SITUACION INICIAL.....	14
3. SITUACIÓN ACTUAL .....	18
4. HALLAZGOS .....	36
5. CONCLUSIONES.....	39
6. RECOMENDACIONES .....	42
7. LECCIONES APRENDIDAS .....	45
8. BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXO 1 .....	47
ANEXO 2.....	48
ANEXO 3.....	49



## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de sistematización de de la experiencia de turismo rural en el territorio del Lago Lleu Lleu, se realizó en conjunto entre un equipo de profesionales de Agraria y dirigentes de la Asociación Libko.

La secuencia metodológica consideró los siguientes pasos: se realizaron un total de 16 entrevistas a representantes de instituciones públicas, alcaldes, líderes de comunidades y dirigentes. Se hicieron talleres en cada una de las comunidades en las cuales había actividad turística, además de talleres específicos para mujeres, jóvenes, dirigentes Libko y Cámara de Turismo. El paso siguiente fue elaborar y llenar una ficha de negocios permitió detectar y conocer las características, de emprendimientos turísticos. A continuación se realizó una encuesta a pequeños productores del Lago Lleu LLeu que pertenecen a comunidades. Se hicieron 20 encuestas a familias que están realizando actividades turísticas y 20 encuestas a familias que no realizan y que son vecinas de las anteriores. Se finaliza todo el proceso con un taller de análisis de resultados y propuestas.

La situación inicial indicaba que la mayor parte de las familias del territorio del Lago Lleu Lleu disponían de propiedades muy pequeñas, la mayor parte menores de 10 hectáreas, y vivían de la agricultura donde generaban un ingresos bruto al año 2001 de alrededor de US\$1.900/familia al año. Este nivel de ingresos ha conducido a un incremento de la brecha con sectores urbanos, a fuertes procesos migratorios y desculturización.

El territorio del Lago Lleu Lleu está compuesto por 19 comunidades con una población de 1.050 familias y 4.500 personas. La comunidad es la organización tradicional y referente fundamental, sin embargo para efectos de la actividad turística los que participan en ella formaron la Asociación Libko, la cual está compuesta por pequeños empresarios de todas las comunidades, pero que no tienen una representación formal de ellas.

El proceso de intervención se inicia con un fuerte proceso de reflexión por parte de las comunidades en cuanto a su potencial de desarrollo y sus intereses particulares como pueblo, todo esto tomando en cuenta que todas las propuestas de desarrollo para el territorio seguían dejando a las familias en la pobreza y además se perdía un valor esencial para su habitantes que era su tradición y cultura.

Acompañado de lo anterior se produce un acuerdo de intervención de la institucionalidad pública que se concertó para fijar en conjunto con la comunidad ejes estratégicos de desarrollo y poner sus instrumentos de fomento a disposición de estos ejes.

Los efectos de este proceso fueron analizados en la presente sistematización, en la cual se identificaron cinco elementos claves: apropiación de la estrategia de desarrollo; sostenibilidad de la estrategia; participación y rol de las instituciones; enfoque territorial; mercados dinámicos.

La apropiación de la estrategia de desarrollo ha sido el factor clave para diferenciar este camino de los anteriores que se basaban en propuestas exógenas. Esto se inicia con un proceso metodológico en que se invitó a las comunidades a mirar su propio territorio y establecer sus prioridades. El resultado es que se construye una propuesta turística que tiene un perfil propio con marcado énfasis en los valores culturales del pueblo mapuche y en el medio ambiente. Sin embargo no ha sido solo una definición sino que forma parte de su demanda a las instituciones, la discusión a veces intensa en el tipo de uso del espacio, las decisiones sobre el tipo de inversiones.

A pesar que queda mucho por avanzar en este tema, la comunidad se ha apropiado de esta estrategia, siente que recupera la iniciativa. En esto ha cumplido un rol determinante la Asociación Libko que sin tener una representación formal de las comunidades ha defendido la apropiación como una tarea central. Sin embargo, esta presenta un conjunto de debilidades que pueden poner en peligro la estabilidad futura, como es la misma falta de representatividad y no tener financiamiento, entre las más importantes.

La sostenibilidad de la estrategia fue discutida en base a tres elementos que se consideraron fundamentales: el impacto económico del proyecto; la participación familiar en la generación de ingresos; y reforzamiento de la identidad.

Con respecto al impacto económico se procedió a procesar la encuesta y conocer la evolución del ingreso al año 2001 en comparación con el actual y también a establecer la diferencia entre los ingresos actuales de las familias que tienen turismo y las que no tienen. Para las familias que hacen turismo el ingreso creció en un 200%, pasan de ser productores agropecuarios con un ingreso medio anual de US\$1.999 a un ingreso medio anual de US\$5.977, en el cual más del 60% del ingreso proviene de la actividad turística.

Al comparar a las familias que realizaron turismo con las que no realizan se pudo comprobar que la diferencia era casi la misma, es decir el ingreso agropecuario se ha mantenido más o menos constante, a pesar del esfuerzo de las instituciones en aumentar la productividad de los cultivos y rubros tradicionales.

En síntesis, la actividad agropecuaria no permite tener una perspectiva de salir de la pobreza, mientras que el turismo ofrece esa posibilidad con largueza, y en consecuencia es un factor de sostenibilidad relevante.

Un segundo elemento de sostenibilidad fue la capacidad del proyecto de dar oportunidades a otros miembros de la familia, tomando en cuenta que la actividad agropecuaria está centrada en el jefe de hogar y las generaciones más jóvenes y mujeres no participan en el ingreso.

El resultado más relevante es que el 83% de las familias que prestan servicios de alojamiento (camping y cabañas) también vendían alimentos a los turistas y que esto lo hacían en su mayor parte las esposas de los jefes de hogar y generan un ingreso medio anual de US\$208. Si bien es un ingreso bajo, se demuestra que hay participación activa de otros componentes de la familia y que esta puede crecer en la medida que aumente la diversidad de la oferta y el valor agregado de esta.

También hay una cierta participación de jóvenes, básicamente en los servicios de entretención. Un 28% de las familias que prestaban servicios de turismo también entregaban servicios de entretención.

Si bien estas actividades tienen un gran potencial, se observa que han tenido un crecimiento un tanto inorgánico que puede amenazar el desarrollo futuro. También el proceso ha sido más lento del esperado y los ingresos pueden mejorar significativamente si se trabaja una propuesta.

La participación y rol de las instituciones ha sido muy determinante y seguramente lo seguirá siendo en el futuro. El tema fundamental es el de dependencia. El proyecto nace, como ya se ha descrito, cuando las instituciones públicas y privadas son capaces de entregar el protagonismo a las comunidades y de poner sus instrumentos al servicio de las prioridades que ellas fijen. Esta mirada permitió el impulso del proyecto y la apropiabilidad por parte de las comunidades. Lamentablemente se observa en la actualidad un fenómeno de involución que retrotrae a una mirada institucional sectorial y vertical.

Por una parte la institucionalidad privada prácticamente desaparece porque no se generan alianzas con el sector público. El sector público después de haber

generado un fuerte proceso de participación a través del Programa Prorural vuelve a su estructura anterior dejando de actuar conjuntamente, dejan de lado los objetivos estratégicos y pierden la confianza en la participación de la gente.

Paralelamente en la región hay fuerte proceso de territorialización que entrega un rol relevante a los municipios y ordena el trabajo público, sin embargo los efectos de este proceso aún no se sienten a nivel de los habitantes locales.

La presencia de un mercado dinámico, esto es un mercado que levanta exigencias a la oferta, ha contribuido en gran medida al desarrollo del proyecto en los ámbitos económico, cultural, ambiental. Es un mercado que ofrece grandes oportunidades y demanda potencialmente una gran variedad calidad de productos y servicios, en contraste con los mercados tradicionales de los pequeños empresarios que se basan en la informalidad y en los bajos precios.

A partir de la sistematización se creó plena conciencia sobre la importancia de conocer el mercado para actuar en consecuencia y definir estrategias de desarrollo más adecuadas. No existe en la actualidad un análisis del tipo de turistas, sus características. El aprendizaje es que no es suficiente acceder a mercados dinámicos sino que deben también disponer de las herramientas adecuadas para aprovechar estos mercados. En esto toman conciencia sobre el tipo de relación y de demanda que requieren establecer con la institucionalidad pública y sobre la debilidad de sus referentes. En este sentido, si bien el tipo de organización fue útil en una primera etapa, los desafíos y tareas para las que vienen exigen una organización más formal y representativa.

Se discutieron también algunos hallazgos importantes que servirán para las futuras propuestas de la organización. En primer lugar se detectó que el tema educativo era la principal variable que influía en participar en las actividades turísticas. El interés de la asociación es ampliar la base de participación, sin embargo los que no participan tienen restricciones, por tanto se abre la posibilidad de captar a las generaciones más jóvenes y estimularlos a emprendimientos turísticos.

Un segundo hallazgo fue la detección de potenciales conflictos por el uso de bienes comunes, lo cual está empezando a emerger en la medida que hay mayor bienestar en las familias que hacen emprendimientos turísticos. La organización no está preparada para enfrentar esta situación.

Existe una baja integración entre emprendimientos, lo que de alguna forma acusa a una débil ingerencia de la propia asociación Libko que no ha logrado abordar

globalmente la propuesta turística, y por otra parte no ha sido capaz de establecer nexos con ofertas turísticas en los sectores urbanos.

En el territorio se está produciendo un nuevo ordenamiento que tiene enormes implicancias sobre el ingreso de las personas, la función y destino de la producción agropecuaria, las decisiones y características de las inversiones. Todos estos elementos requieren ser procesados de mejor forma.

## **CONCLUSIONES**

Es necesario destacar que es necesario recuperar el proceso que lleva a la puesta en marcha del eje turístico en el territorio en el cual se destacan la participación de la gente en establecer sus prioridades y en la definición del perfil de su desarrollo. Esto a su vez acompañado por el apoyo concertado de la administración pública.

Esto también está relacionado con otro tema que debe analizarse en mayor profundidad si se quiere tener resultados que es la participación de la ciudadanía. Por lo menos en Chile, la ciudadanía no tiene una cultura ni la orgánica para participar y ser contraparte de la institucionalidad, y la institucionalidad tampoco promueve con convicción dicha participación.

Sin embargo, se concluye que hay efectivamente una construcción social del territorio al comprobarse un proceso de apropiación de la estrategia y un nivel de concertación privada, aún insuficiente, pero que está definiendo la identidad que quieren darle a su desarrollo.

Existen elementos para estar optimistas sobre la sostenibilidad del proyecto, pero también se remarcaron aquellos problemas que pueden hacer peligrar lo logrado. El impacto en el ingreso tiene estimuladas las familias, lo que se reflejan en el interés en participar en las reuniones en las decisiones de inversión; a su vez la perspectiva de ingresos complementarios vía venta de alimentos o servicios de distinto tipo, a pesar que no constituyen montos importantes, ofrece posibilidades de participación al resto de la familia y a familias que actualmente no hacen turismo. Por último, un elemento de sostenibilidad de alto valor es el reforzamiento de la identidad.

Los problemas que deben ser abordados, en primer lugar por la organización es el uso de bienes comunes, deben trabajarse soluciones con los representantes de las comunidades. También la organización debe ser proactiva en abrir las

posibilidades de participar en el turismo a todas las familias. Un tercer problema importante es la calidad de los servicios y la creación de algún mecanismo de estandarización.

Con respecto al mercado, se destaca la importancia de este mercado dinámico porque establece exigencias de calidad, incorpora tecnología, exige diversidad, permite que participen muchos en el negocio. Pero el mercado no va a tomar decisiones por los pequeños empresarios y si estos no leen adecuadamente las señales del mercado, el negocio puede frustrarse. Es indispensable hacer estudios de mercado, crear una estrategia de marketing, alinear a los socios en las necesidades del cliente y hacer inversiones de promoción del negocio.

La menor presencia institucional en términos de calidad, hace necesario reforzar las capacidades locales y repensar el rol y funcionamiento de la organización, para que sean capaces de levantar propuestas, negociarlas y llevarlas adelante, inaugurando un esquema de participación que deje atrás la pasividad actual en la espera de las decisiones institucionales.

Por último se plantean cuatro recomendaciones:

### ➤ **Organización**

Dejar de ser una asociación informal, sin representación ante las comunidades y a la que no se le reconoce el valor de su gestión. La organización debe buscar una forma jurídica apropiada para cobrar por sus servicios a los socios, financiarse con proyectos y buscar la posición para entregar servicios de segundo piso (información, gestión). Para estos efectos discutir y acordar una forma de organización interna que permita contratar las capacidades necesarias, manteniendo los socios el control a través de un directorio.

La organización o asociación debe ser la que busque los acuerdos institucionales partiendo con los municipios. Necesariamente debe preparar un planteamiento, usar la información reunida en esta sistematización y tomar la iniciativa.

### ➤ **Perfil e Identidad del Proyecto de Desarrollo**

Esta idea necesita ser reforzada, trabajada en mayor profundidad y desarrollar los productos y servicios con esta inspiración. Se propone de especialista que apoyan a la organización en el diseño de un plan que tenga la siguiente secuencia en términos generales:

- Rescatar desde las comunidades los elementos de identidad que son más valorados
- Conseguir los recursos para un estudio de mercado
- Elaborar una propuesta matriz de desarrollo turístico
- Preparar propuesta para conectar el turismo del lago con los emprendimientos urbanos y rurales complementarios.

### ➤ **Reforzamiento de las Capacidades Locales**

Capacitar a los pequeños empresarios en estándares de calidad y de atención.

Un segundo nivel de capacitación se debe hacer a los futuros emprendimientos entregando ideas y capacidades a las personas que están observando el proceso pero que no tienen las capacidades, destrezas o ideas para iniciarse.

Un tercer nivel de capacitación debe hacerse a los dirigentes para que cumplan adecuadamente el rol que se encomendaría en el primer punto de las recomendaciones.

### ➤ **Comunicación**

Se sugiere preparar un plan de comunicación y de contacto en los diferentes niveles. La primera información debe entregarse a las comunidades para que sus socios y dirigentes conozcan las actividades que realizan, las inversiones, los planes, los impactos sobre el ingreso, el uso de los bienes comunes.

También debe haber un sistema de comunicación con la comunidad del territorio, incluyendo a los pueblos de Cañete, Contulmo y Tirúa.

Un tercer nivel de comunicación es con las instituciones. Se deben crear mecanismos más efectivos y eficientes para comunicarse con ellas.

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo sistematiza la experiencia de desarrollo territorial del Lago Lleu Lleu, cuyo eje principal ha sido la actividad turística. Se intenta visualizar los efectos de este proceso sobre las familias y las comunidades, el rol y participación de las instituciones y la contribución del mercado al dinamismo de la actividad.

El proyecto nace de la iniciativa de las propias comunidades, apoyado por algunas instituciones que dan cuenta del diagnóstico en el cual el desarrollo exógeno impulsado hasta la fecha, básicamente a través de mega inversiones forestales y pesqueras, no traía beneficios a las familias originarias el territorio. También es una experiencia distinta a las tradicionales de desarrollo rural en las cuales la institucionalidad pública, o privada en algunos casos, diseña un modelo y facilita los recursos para su aplicación. Un primer producto de gran interés que surge de esta experiencia es visualizar cómo sus habitantes y su organización reconocen y se apropian de una estrategia de desarrollo y cómo esto cambia el paradigma del desarrollo rural tradicionalmente impulsado en América Latina.

Un segundo elemento interesante en esta sistematización es la visión de sostenibilidad que surge del proyecto, la cual no es productos de definiciones teóricas ni de exigencias institucionales, sino que nace de las propias convicciones de las comunidades y de la defensa de sus principios. Pero no todo son los valores que las comunidades pretenden recuperar, también han surgido elementos de sostenibilidad no esperados pero que una vez reconocidos y valorados están adquiriendo fuerte influencia en la marcha del proyecto. Sin duda, mirar el proyecto puede ser la mejor herramienta de desarrollo. La visión de sostenibilidad

pasa por una serie de factores entre ellos, el impacto económico (el proyecto es o no capaz de cambiar mis condiciones económicas de vida); oportunidades a la población (permite o no la participación económica y social de los distintos sectores de la sociedad, muchos de ellos tradicionalmente marginados y forzados a migrar); identidad (el proyecto es capaz de diferenciarse del resto, refuerza los lazos internos, de sentir que participa de un proyecto común).

Un tercer elemento que surge en la sistematización es el rol de las instituciones. En Chile el rol que juegan estas, para bien o para mal, es determinante. En este caso el análisis de sistematización pretende visualizar en qué medida la institucionalidad es capaz de apoyar y colaborar en un proceso de desarrollo más autónomo. Esto debería ser importante por la gran cantidad de comunidades y áreas de desarrollo indígena y proyectos de desarrollo destinados al mundo indígena, por lo cual este podría ser una experiencia a tomar en cuenta.

Un cuarto elemento es el territorial. El proyecto nace y se desarrollo en forma paralela con un impulso político a la territorialización, particularmente importante en la Región en que está ubicado el territorio. Más allá de la influencia de la institucionalidad, quizás lo que más vale analizar y sistematizar son los encuentros entre los grupos indígenas que traen un proyecto productivo con el resto de sectores privados de la comunidad, en sentido estricto si esta experiencia ayuda a formar territorio (y no más exclusiones, guetos raciales o trincheras de cualquier orden); en que medida se rompen las tradicionales desconfianzas.

Un quinto es el mercado. El dinamismo se relaciona con la medida en que este mercado es capaz de transformar la oferta de los pequeños empresarios, diversificarla, promover la inversión, hacer mejora continua, generar redes, ampliar la oferta. La pregunta es si este mercado es capaz de presionar por transformaciones, sin afectar los valores propios de las comunidades.

## **1. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

En primer lugar, todo el trabajo se realizó por parte de un equipo formado por profesionales de Agraria y por dirigentes de la Asociación Libko. Esto le dio un gran vigor a la discusión que se centró en encontrar explicaciones y buscar soluciones a los problemas en lugar de la validación de los datos como ocurre normalmente cuando son tomados por entes externos.

Para enfrentar el tema de la sistematización se recurrió a una secuencia metodológica, que contiene los siguientes ejes centrales:

### **a) Entrevistas**

Se llevaron a cabo 16 entrevistas a representantes de las comunidades, instituciones públicas y privadas, representantes del sector turismo, alcaldes y funcionarios municipales.

La entrevista semi estructurada contenía los siguientes aspectos centrales:

- Actividades económicas principales del territorio
- Actividades económicas con mayor potencial en el territorio
- Principales transformaciones ocurridas en los últimos tres años
- Principales proyectos impulsados por las instituciones públicas
- Avances en la participación ciudadana
- Aprecia una concepción territorial en la asignación de recursos
- Ve en el turismo una oportunidad de desarrollo económico
- Cuál es el tipo de turismo que debe impulsarse.

Con las entrevistas se pretendía obtener los niveles de acuerdo o desacuerdo sobre los temas centrales que preocupan al desarrollo del proyecto económico.

## **b) Talleres**

Se realizaron talleres con cada una de las comunidades que están haciendo turismo, con representantes de jóvenes mujeres, con dirigentes de Libko y con la Cámara de Turismo de Tirúa.

Para todos los talleres se utilizó el método Q en el cual primero se identifican los principales temas, después cada participante los califica de 1 a 5 y posteriormente se abre una discusión de contenidos a partir de los temas con medias más altas y desviación estándar más baja.

## **c) Fichas Empresas Turísticas**

En conjunto con los dirigentes de la Asociación Libko se construyó un mapa del turismo territorial en el que se identificaron las iniciativas que se complementan con los emprendimientos propios ligados a la asociación. Cada uno de estos emprendimientos se le pasó una ficha de identificación, con los siguientes contenidos:

- Identificación del microempresario
- Descripción del negocio
- Volumen de ventas
- Nivel de formalidad
- Descripción del producto
- Estrategia comercial
- Cómo mejoraría la actividad
- Inversiones programadas

El producto de este punto es un mapa de emprendimientos y un catastro.

## **d) Encuestas**

En total se realizaron 40 encuestas (formato se presenta en anexo) a microempresarios ligados a Libko y agricultores que no se dedican al turismo pero que habitan la misma zona. La idea es comprobar si existe un efecto del

turismo sobre los ingresos, sobre la inversión, sobre el trabajo familiar y sobre el medio ambiente. Todas estas son variables de sostenibilidad.

La encuesta fue tomada por profesionales de Agraria en conjunto con dirigentes de Libko.

#### **e) Validación y Análisis de Resultados**

Taller con dirigentes para analizar la sistematización. Esta actividad está programada para enero 2006.

## **2. SITUACIÓN INICIAL Y PROCESO DE INTERVENCIÓN**

### **2.1 Situación Inicial**

La situación productiva y económica en la situación inicial se ve reflejada en la Línea Base elaborada por Mideplan el año 2001<sup>1</sup>, en la cual se constató que los recursos productivos en manos de las familias que habitan el territorio del Lago Lleu Lleu son escasos. El 68% de las propiedades tenían menos de 10 hectáreas en las cuales se cultivaban rubros tradicionales y se criaban animales, lo que generaba un ingreso de subsistencia. Esta información se complementa con un diagnóstico el mismo año elaborado por Agraria (2001) en el cual se detectó que la superficie promedio cultivada era de 3,6 hectáreas con papa, trigo, avena y hortalizas, generando un ingreso bruto por familia de US\$1.627 al año.

Las familias complementaban su ingreso agropecuario con el trabajo asalariado en actividades agrícolas y forestales que en promedio le generaba un ingreso adicional de US\$ 600 al año. Este ingreso es eminentemente temporal y en casi su totalidad consiste en salario mínimo, lo que mostraba que la estrategia de los años 90 de los megaproyectos forestales y pesqueros y la instalación de parques industriales que se impulsaron para la provincia, tuvieron una muy baja incidencia

---

<sup>1</sup> Línea Base Socio Cultural Área de Desarrollo Indígena Lago LLeu LLeu 2001. Mideplan (Ministerio de Planificación Nacional)

en la demanda por empleo y en la calidad de este, por lo menos para la población del territorio.

La precaria situación de ingresos familiares ha sido la causa principal del fuerte proceso migratorio que se observa, por parte de los más jóvenes, especialmente mujeres, que no veían en el territorio una oportunidad para mejorar su situación económica y social. El resultado a esa fecha es que el índice de masculinidad es de 1,2, con una población crecientemente envejecida.

Al año 2001 también se observaba una importante desculturalización. La mayoría de la población mapuche entrevistada no dominaba la lengua vernácula y al 50% de los niños no se les enseñaba el idioma. Por otra parte, en cada menos comunidades se realizaban las ceremonias tradicionales y había un claro distanciamiento de las familias con su ancestral relación con la naturaleza, producto de la deforestación.

El apoyo que recibían las comunidades y las familias provenía básicamente de instituciones públicas y, en menor medida, de algunas privadas. Este apoyo se centraba en el mejoramiento de productividad de los cultivos tradicionales y se realizaba a través de instituciones como INDAP, Fosis y CONADI, las cuales operaban con una baja coordinación entre sí y muchas veces con estrategias contradictorias. En el plano productivo agropecuario se observan algunas innovaciones que permitieron el mejoramiento de los ingresos de algunas familias, como fueron la introducción de invernaderos para el cultivo de flores y tomates; mejoramiento tecnológico en la producción de frutilla blanca; mejoramiento de los rendimientos en cultivos tradicionales, especialmente papa. Sin embargo, todo este esfuerzo, tenía un bajo impacto sobre los ingresos.

Al año 2001, ya existía una incipiente actividad turística. En general era un turismo de carácter informal y espontáneo, consistente en el cobro de pequeñas cantidades de dinero por la instalación de carpas en sitios ribereños al Lago Lleu Lleu. A esa fecha el 87% de la población del territorio nunca había atendido a turistas.

## 2.2 Proceso de Intervención

Una vez que se hace evidente que la estrategia de los mega proyectos no daba los frutos esperados, surgen en el territorio iniciativas para buscar una nueva forma de mirar el desarrollo, pero más importante aún fue entender que el desarrollo del territorio ya no era responsabilidad del gobierno nacional sino que de los propios habitantes del territorio.

**La primera acción** relevante en este sentido se inicia alrededor del año 2001 y es promovida por el Programa Impulsa<sup>2</sup> que realiza un trabajo sistemático con las comunidades del territorio para detectar las potencialidades y los intereses. Lo más relevante de este proceso se reflejó en los siguientes productos:

- Valoró los recursos y las capacidades locales y a partir de esta valoración se elaboró una estrategia de desarrollo
- Los habitantes del territorio observaron que habían iniciado un proceso de cambio (valor de la sistematización) que era más prometedor que la estrategia institucional formal. La estrategia formal se remitía a identificar los ejes forestal, agrícola y pesca tradicional, basado en que la inversión externa iba a permitir el despegue. La nueva visión deja esta responsabilidad en manos de sus habitantes.
- Por primera vez la institucionalidad local, los municipios, participan en la definición de una estrategia económica, tema que históricamente no consideraban como parte de sus responsabilidades.
- Se crea, por primera vez, una concertación institucional en torno a las líneas estratégicas identificada por las comunidades.

La iniciativa del Programa Impulsa permitió identificar con cierta claridad los ejes de desarrollo y encargar estudios que permitían orientar de mejor forma las inversiones públicas y privadas (a partir de esta iniciativa entre los años 2002 y 2005 se inicia una importante inversión en infraestructura turística por parte de Fundación Andes).

---

<sup>2</sup> Programa Impulsa fue creado con fondos de Fundación Andes, IAF y aportes Fosis y Sercotec, con el fin de promover el desarrollo local, generar capacidades en los territorios y estimular la participación de sus habitantes en las decisiones.

Esta iniciativa del Programa Impulsa fue acompañada por dos instituciones públicas, Fosis y Sercotec, que a partir del año 2002 se alinearon rápidamente con esta estrategia. Estas dos instituciones apoyaron el financiamiento de infraestructura, la capacitación y la gestión de la actividad. Sin lugar a dudas que Sercotec cumplió un rol más determinante en esta primera etapa ya que se compromete fuertemente con la demanda del territorio y pone a disposición instrumento de fomento de gran potencia como son:

- Profo: proyecto de fomento que financia por un período de tres años la estrategia de desarrollo de una empresa. Permite actividades de marketing, giras, apoyo técnico y de gestión. Durante todo el período se financia un gerente que opera bajo el mandato de la directiva de la empresa y supervisado por Sercotec. En este caso el Profo fue para la Asociación Libko que reúne a los empresarios turísticos del territorio.
- FAT: es un fondo de asistencia técnica especializada. A través de este mecanismo se pudo acceder a especialistas en temas de turismo y ambientales.
- Giras Tecnológicas: se disponen recursos para viajes colectivos a zonas donde existan experiencias similares. Los viajes fueron de gran utilidad por el diseño de las cabañas, la identificación del tipo y calidad de los servicios.

Si bien Fosis y Sercotec actúan sobre los mismos emprendedores, en esta primera etapa no existe una coordinación formal que permita hacer un mejor uso de los recursos. Cada institución decide su rol, intuye su mejor estrategia y focaliza sus recursos, con mayor o menor participación de la gente. De hecho, otras instituciones, con una cantidad de recursos mucho mayor (INDAP), siguen actuando desde la oferta, sin participación de las organizaciones locales.

En la segunda etapa se produce el impulso más significativo a este proceso. En primer lugar el Gobierno Regional decide e impulsa una política de desarrollo territorial que intenta descentralizar las decisiones y rescatar las identidades locales. Esto llevó a un proceso de reconocimiento de los potenciales particulares de cada territorio y de la identificación de ejes de desarrollo. A partir de allí se hacen avances importantes en la focalización de recursos sectoriales y un

esfuerzo por un trabajo coordinado de las instituciones públicas que operan en el territorio.

En segundo lugar, y a nuestro entender es el aporte más significativo, operó en el territorio con mucha fuerza el año 2003 el Programa Pro Rural como agente local de coordinación y articulación institucional. Como programa público logró crear un acuerdo institucional para actuar conjuntamente sobre los ejes estratégicos, en el cual el turismo era uno de los principales, crear instancias de diálogo público-privada y entre privados (pequeños y grandes) inéditas en el territorio y facilitar la participación de los municipios a través del apoyo que entregó en la formación de la Asociación de Municipios de Arauco.

### **3. SITUACIÓN ACTUAL**

Para analizar la situación actual, se describirán los efectos del proyecto sobre los cinco ejes en los cuales se espera un resultado. Estos son:

- Cómo las comunidades se van apropiando de la estrategia de desarrollo;
- La sostenibilidad de esta estrategia de desarrollo que será revisada a través de cuatro componentes: impacto económico; participación en la generación de ingresos de los distintos componentes de la familia; reforzamiento de la identidad
- Rol de las instituciones
- La importancia del enfoque territorial
- Los mercados dinámicos

#### **a) Apropiación de la Estrategia de Desarrollo o el Rol de la Organización**

Durante el proceso de sistematización uno de los aspectos que más ha destacado en los talleres con las comunidades es que el proyecto lo sienten como propio y que su perfil ha sido definido por las propias comunidades. De alguna manera esto se contrapone con un aspecto destacado en el diagnóstico que históricamente las comunidades y los habitantes locales sienten que su evolución económica y social ha estado condicionada por factores externos. La intervención del Estado a través

de sus instrumentos de fomento no distingue las particularidades económicas, sociales y culturales de los diferentes territorios (para algunos puede no ser importante pero para las comunidades mapuches es un tema de sobrevivencia). Por otra parte la promoción de mega inversiones forestales y pesqueras ha producido dinámicas económicas y sociales en su mayoría negativas sobre las familias y sobre la visión de desarrollo como el reemplazo de bosque nativo por bosques artificiales, la asalarización marginal de la mano de obra y el abandono poblacional de los territorios.

Este lleva a desarrollar la hipótesis de trabajo: “Los empresarios turísticos agrupados en la asociación Libko tiene una propuesta propia que determina el turismo que desarrollan”

Para comprobar esta hipótesis se procedió a realizar talleres y entrevistas que permitieran detectar si existe la apropiabilidad y cómo se expresa. Estos identifican los siguientes puntos críticos:

- El punto de inflexión en que las comunidades visualizan una oportunidad distinta se inicia cuando son invitados a ver el territorio a través de metodologías participativas
- Se abre una discusión institucional de poner los instrumentos de desarrollo económico al servicio de la comunidad (por demanda). Se crea, a su vez, una concertación institucional para actuar conjuntamente, dejan de lado los caminos propios.
- Se genera un consenso al interior de las comunidades en que cualquier propuesta de desarrollo económico, cualquier sea el tema eje, debe tener al menos dos características fundamentales: recuperar y valorizar los valores propios de la cultura mapuche y rescatar el valor del medio ambiente en el desarrollo sostenible.
- Defender esta propuesta en todos los niveles lo que ha llevado a grandes conflictos con al empresas forestales y con inversionistas turísticos.

Estas etapas constituyen una secuencia de al menos 5 años y que obviamente no se puede dar por terminado. Sin embargo, se puede concluir que las comunidades y los emprendedores locales han marcada ciertas referencias que actualmente son ineludibles:

- Se está construyendo una nueva propuesta turística basada en el rescate de los valores culturales del pueblo mapuche, en la preservación del medio ambiente
- Las organizaciones tradicionales y las instrumentales (Libko) serán las que orientarán el desarrollo de la estrategia de desarrollo
- Las instituciones ponen al servicio de estrategia sus instrumentos y no al revés. Sin embargo este es quizás el eslabón más débil del sistema
- Esto es concebido como estrategia territorial en el cual la estrategia de desarrollo del Lago LLeu LLeu se encadena con emprendimientos complementarios en el territorio.
- La tecnología es generada por los propios emprendedores y las comunidades: diseño de las cabañas, desarrollo de productos y servicios

En contraste con lo anterior, el desarrollo tradicional basada en lo agropecuario hacía depender fuertemente a las comunidades de las tecnologías externas y de asesores. Particularmente las propuestas más recientes, como son los invernaderos, flores de bulbo, mejoramiento de la productividad en papas. Para los comuneros esto creaba una creciente dependencia.

Más allá de si la actividad turística tiene o no impacto en el ingreso, la sensación de pertenencia y de apropiación es un hecho indudable que fue expresado en los distintos niveles. Este es un punto importante porque aparte de la presencia de las instituciones apoyando en diferentes aspectos, la estrategia de desarrollo ya forma parte de las convicciones de los habitantes mapuches y por lo tanto va a permanecer en el tiempo.

Un tema relevante que al menos quedará planteado en este documento es que si bien hay una apropiación de la estrategia de desarrollo por parte de una importante cantidad de familias, muchas otras, por lo menos hasta la fecha, quedan fuera de ella. Es evidente que los que impulsan la actividad son los que tiene las ventajas para hacerlo, específicamente aquellos que tienen acceso a la orilla del lago. A partir de este punto este grupo se va apropiando, en el buen sentido de la palabra, de los recursos como son los apoyos institucionales públicos y privados. La formación de la asociación Libko les da una fuerza especial en la captura de subsidios, lo que de alguna los distancia del resto. Como se mencionará más adelante en los hallazgos, la variable educativa juega también un

rol, ya que no todos los que tienen recursos favorables aprovechan la oportunidad y se distinguen claramente aquellos más emprendedores.

En los dos últimos años, y algo se refleja en la encuesta, ha emergido un grupo que no tiene orillas de lago pero se integra al turismo a través de servicios o venta de productos agropecuarios. Hay un traspaso de información desde los empresarios turísticos a sus vecinos sobre el tipo de demanda que tienen, pero es evidente que el proceso será lento porque no tienen el apoyo institucional.

Esto tiene que analizarse también desde el punto de vista de la organización y su consistencia para asegurar el desarrollo de la propuesta a futuro. La organización Libko, que es la base llamémosla ideológica de la propuesta, es de tipo instrumental ya que allí participan los empresarios turísticos provenientes de las distintas comunidades. Es decir, no representan a las comunidades. Tampoco es una organización que ha ido adquiriendo la forma de una empresa, es decir que cobre por los servicios que presta, y ha prestado varios como es la gestión de proyectos de inversión y de instrumentos de fomento que van en directa beneficio de los pequeños empresarios participantes.

La organización ha hecho un trabajo efectivo y eficiente en traspasar beneficios a sus socios, sin pasar necesariamente por la organización formal que es la comunidad y haciendo uso de bienes comunes. Por lo tanto aquí se detecta una potencial fuente de conflictos con los comuneros que no están recibiendo los beneficios pero que se sienten dueños de los bienes comunes.

Los miembros de la directiva de la organización no reciben remuneración por los servicios de gestión, lo que debilita enormemente el funcionamiento de la Libko.

En síntesis, la organización ha realizado un trabajo efectivo en entregarle un perfil definido al proyecto, orientarlo adecuadamente y canalizar recursos para su implementación. Sin embargo, es sumamente débil y ambiguo en el rol futuro y en sus definiciones al interior.

## **b) Sostenibilidad de la Estrategia de Desarrollo**

La sostenibilidad tiene que ver con varios factores, y en este sentido no se pretenderá abordarlos todos y terminar con una discusión todavía abierta en el tema. Uno de sus factores es el que recién se discutió, es decir, el nivel de apropiación por parte de los interesados. En un continente acostumbrado a que

las políticas de desarrollo de los sectores rurales eran concebidas en los ministerios de agricultura o en las oficinas del Banco Mundial, Fao, BID, las comunidades se transformaban en receptoras más que en participantes del desarrollo. Incluso recientes proyectos en que hay una mayor participación de las comunidades, la mediación institucional termina orientando el qué hacer.

- i. El primer tema que se surge en los talleres cuando se hace la pregunta de por qué surge el turismo como una alternativa, es que es por razones económicas. La evidencia y persistencia de la pobreza, la falta de oportunidades para mujeres y jóvenes, hace que la alternativa elegida para que permanezca en el tiempo tiene necesariamente que resolver el tema económico porque es la única forma de enfrentar los problemas de pobreza, migratorios y de dependencia (estrechamente ligados con la valorización cultural). Para efectos de esta sistematización se procedió a realizar una encuesta, para discutir con datos duros sobre los verdaderos efectos del turismo sobre el ingreso de las personas y las familias.

Se encuestaron 21 comuneros que tenían actividades turísticas y 21 que no las tenían, con el fin de percibir diferencias en los ingresos. También se realizó un análisis con la situación antes de iniciar las actividades turísticas y se comparó con la situación actual. A continuación se presentan los resultados de ingresos totales y estructura del ingreso:

## Situación Antes

Una línea base elaborada por Agraria el año 2001 identificó la siguiente estructura productiva e ingresos de la unidad familiar:

**Cuadro N°1: Estructura Ingreso Familiar Territorio Lago Lleu Lleu. Año 2001**

Rubro	Sup. (has)	Ingreso Bruto (Ch\$) dic 2005	Ingreso Bruto (US\$)
Papa	1,0	239.700	
Trigo	1,5	252.960	
Avena	1,0	199.410	
Hortalizas	0,1	137.700	
Praderas(venta animales)	5,0	190.000	
<b>Total</b>	<b>8,6</b>	<b>1.019.770</b>	<b>1.999</b>

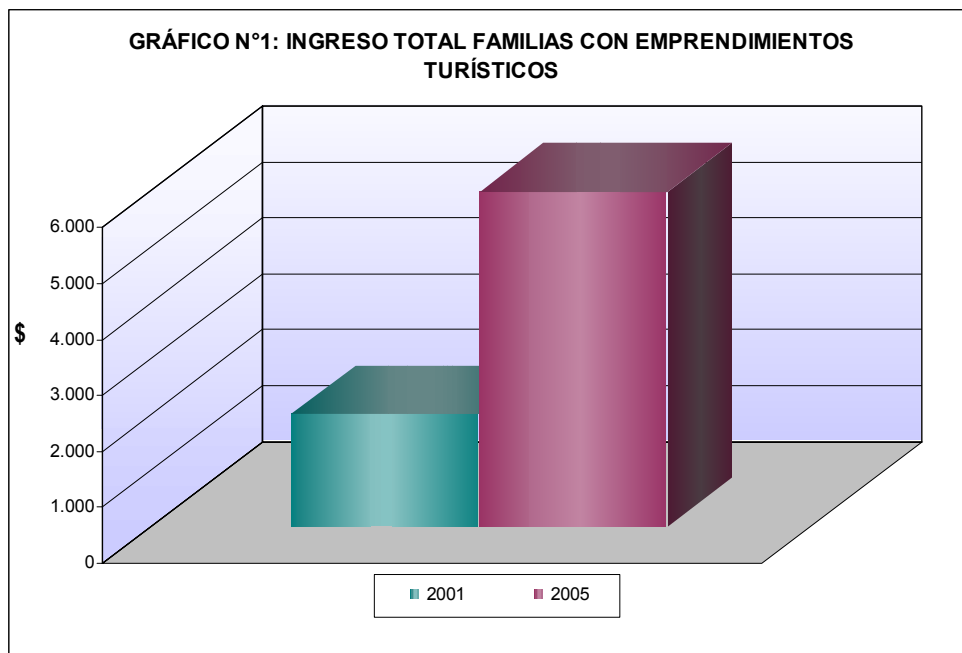
*Fuente: Encuesta realizada a productores Lago Lleu Lleu por Agraria para INDAP. 2001*

## Situación Actual con Turismo

**Cuadro N°2: Ingreso Familiar Territorio Lago Lleu Lleu. Año 2005**

Actividad	Ingreso Bruto (Ch\$) dic. 2005	Ingreso Bruto US\$
Agrícola	1.103.762	2.164
Turismo	1.944.782	3.813
<b>Total</b>	<b>3.048.544</b>	<b>5.977</b>

*Fuente: Encuestas Sistematización Proyecto Minka Chorlavi. Agraria. 2005*



**Cuadro N°3: Ingreso Familiar sin Actividad Turística (Controles) Territorio Lago Lleu Lleu. Año 2005**

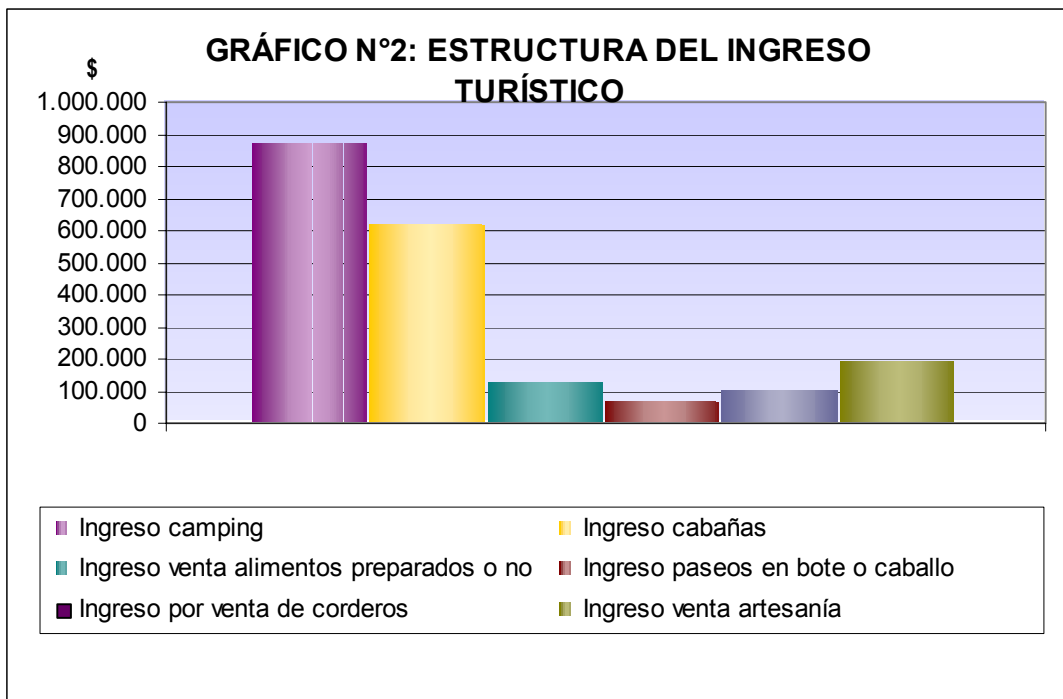
Actividad	Ingreso Bruto \$ dic. 2005	Ingreso Bruto US\$
Agrícola	819.595	
Forestal	136.818	
<b>Total</b>	<b>956.413</b>	<b>1.875</b>

*Fuente: Encuestas Sistematización Proyecto Minka Chorlavi. Agraria. 2005*

Al comparar con los que no se dedican a la actividad turística se puede observar que el ingreso de estos últimos depende fundamentalmente de la actividad agropecuaria, más aun el 52% se origina de la comercialización de papas. Su ingreso promedio es de \$956.413 (US\$1.875/año). Si se compara con la situación inicial la variación es casi la misma que la comparación con los controles, esto muestra que las familias que hacen turismo no dejan de hacer agricultura y esto por dos razones: la primera es que no compiten en tiempo entre ellas; y la segunda es que el turismo demanda también productos agrícolas, lo que aún no se refleja en ingresos diferenciales con la situación inicial debido a que se están transando productos primarias con muy bajo nivel de elaboración y de presentación.

Se puede observar de los resultados anteriormente expuestos que el ingreso agropecuario se mantiene más o menos estático en alrededor de US\$ 2.000 al año, lo que equivale a un ingreso per cápita anual de US\$ 500 lo que los sitúa en la línea de pobreza. Al incorporarse el turismo el ingreso familiar pasa a US\$ 5.977, es decir un ingreso per cápita anual de US\$ 1.494 lo que equivale a un 200% de incremento en el ingreso.

Es interesante observar la composición del ingreso turístico en una situación promedio, lo que se refleja en el gráfico siguiente:



Cada una de estas actividades ha tenido una evolución diferente en el desarrollo del turismo. La actividad más primaria es el camping con la cual se han iniciado prácticamente todos los emprendimientos (actualmente representa alrededor el 44% del total de ingresos). En la medida que se ha ido consolidando la actividad, los pequeños empresarios, con recursos de proyectos y propios, empezaron a construir cabañas que permite un ingreso muy superior al camping por metro cuadrado y por peso invertido. Las actividades complementarias (alimentación, entretención y artesanía) se han sumado en los dos últimos años. Esto muestra un proceso de desarrollo turístico en franca expansión en diversidad y calidad, con lo que se puede esperar que los ingresos sean aún muy superiores en el futuro.

La expectativa, de acuerdo a las inversiones contempladas, es que se produzca un crecimiento importante en el número de cabañas y una mayor sofisticación en los servicios complementarios.

Esto evidentemente da sostenibilidad al sistema al verse las familias gratificadas con un mejoramiento significativo de las entradas, lo que ofrece un estímulo a generar nuevas inversiones y permanecer en el territorio que les ofrece otras perspectivas.

**Este resultado da cuenta de la primera hipótesis de trabajo y es que los participantes de la actividad turística están generando un ingreso anual sustantivamente mayor que los que no se dedican a él.**

- ii. Participación del grupo familiar en la generación de ingresos: un elemento básico en la sostenibilidad es la oportunidad laboral que ofrece la actividad económica. Una característica de la agricultura es que esta es realizada, en la mayor parte de los casos, por el hombre jefe de hogar, dejando prácticamente sin oportunidades al resto del grupo familiar. Los resultados de esta situación es el proceso migratorio de los jóvenes y la baja participación de las mujeres en la generación de ingresos. Esta consecuencia hace insostenible el sistema al envejecer la población y marginar a sus componentes.

La situación con proyecto muestra los siguientes efectos sobre el grupo familiar:

- Incorporación de nuevas actividades económicas complementarias a los servicios básicos de alojamiento. Estos son entregados por mujeres. Un 83% de las familias que tienen actividad turística además ofrecen alimentos de diferente tipo, las que generan un ingreso anual promedio de \$106.533 (US\$208). Esto es básicamente venta de pan, huevos, verduras y frutas. En muy pocos casos se ofrecen productos más elaborados como platos preparados, productos envasados o productos especialmente producidos para el turismo.

Es interesante mencionar que es una actividad que tiene aún muy poco desarrollo y que tiene un enorme potencial, tomando en cuenta el bajo gasto promedio de los turistas en la zona (promedio de US\$44 por turista), la baja preparación de las familias para producir, preparar y presentar los productos locales. Lo importante es que la mayor parte de mujeres, hijas y esposas de los jefes de familia, está viendo en el turismo una oportunidad de generación de ingresos.

- Un segundo nivel de actividad en que participan personas distintas al jefe de hogar es en servicios de entretenimiento. De esto se hacen cargo principalmente jóvenes hombres. Esto están desarrollando paseos en bote, a caballo, rutas a la playa, circuitos culturales. En los talleres se han

explicitado dos conceptos que estos microempresarios están concientes deben desarrollar: ofrecer más productos y servicios para elevar el nivel de gasto y retener más días al turista, y por otra parte diversificar la actividad combinando con otros emprendimientos. Esta actividad avanza más lento que la venta de alimentos, un 28% de las familias que ofrecen turismo están a su vez con jóvenes entregando servicios de entretención.

- Un tercer nivel de actividades es la venta de artesanías: hay que tener en cuenta que la mayor parte de las comunidades que participan de la actividad turística han estado aisladas y con grandes dificultades de acceso, por lo tanto no han tenido un mercado para sus productos tradicionales. Actualmente hay tres personas que están desarrollando una actividad artesanal, una de las cuales no está vinculada a las familias que ofrecen servicios turísticos.

Si bien los servicios y productos complementarios al producto principal (arriendo de sitios para camping y arriendo de cabañas) no están muy desarrollados estos tiene un gran potencial de desarrollo, tanto para las familias que ofrecen servicios de alojamiento como para sus vecinos. Se estima que este es un factor de sostenibilidad muy importante para el sistema. Por una parte retiene a un grupo de jóvenes que tienen un nivel de escolaridad superior a sus padres; también porque las mujeres entran a participar en la generación del segundo ingreso familiar; y un tercer aspecto de gran importancia es porque permite a familias que no tienen orilla de lago o que no pueden invertir en cabañas, participar del turismo, y enfrentar de esta forma el potencial conflicto por el uso de los bienes comunes.

La principal dificultad que apareció en los talleres es que las actividades complementarias son de desarrollo espontáneo y no responden a una estrategia definida, lo que genera cierto desorden y confusión. Se reclama que Libko debiera asumir un rol orientador más activo, sin intervenir en las iniciativas individuales, pero si orientar en las necesidades de los turistas. Es evidente que para cumplir este rol debiera tener un estudio de mercado y de demanda más o menos afinado lo que no existe en la actualidad.

Este punto intenta dar luces sobre la hipótesis que dice “la actividad económica del turismo incorpora activamente a grupos tradicionalmente marginados como son las mujeres y jóvenes, expresándose en iniciativas productivas concretas”. Se puede extraer dos conclusiones: la primera es que efectivamente el desarrollo del turismo ofrece oportunidades a jóvenes y

mujeres, pero el proceso es lento y los ingresos son bajos, pero entrega oportunidades de crecimiento. El segundo es que existe cierto desorden en la estrategia que no ayuda a focalizar los esfuerzos y que se requiere avanzar con información sobre los clientes (la diversidad y distribución de actividades se puede apreciar en el Mapa de Emprendimientos Turísticos en Anexo N°1).

- iii. Reforzamiento de la Identidad: en todos los talleres se destacó que una de las principales oportunidades de la actividad turística era recuperar una identidad como comunidad mapuche.

La actividad económica del turismo, a diferencia de las actividades productivas tradicionales agrícolas y pesqueras, ofrece una oportunidad a las comunidades que consiste en la recuperación y valoración de su patrimonio cultural.

Si bien hay un trabajo importante por hacer en esta materia, se han establecido elementos claves en la identidad que se van a trabajar en el tiempo:

- El turismo estará basado en la protección y valoración del medio ambiente y en todas las relaciones que el mapuche establece con él
- Los servicios complementarios deberán ser diseñados y entregados de tal forma que expresen los valores culturales y las tradiciones mapuches, esto es en las comidas, entretención, los circuitos culturales.
- Se reforzará en cada etapa del desarrollo turístico las instancias propias de organización del pueblo mapuche

### **c) Rol de las Instituciones**

Como se ha mencionado en la génesis de la actividad turística en el territorio del Lago Lleu LLeu, las instituciones públicas y privadas tuvieron mucha participación y fueron muy determinantes en gatillar los procesos iniciales de inversión, de detección de las oportunidades y generación de alianzas. Se mencionó que fueron dos los elementos que marcaron en su momento una diferencia: el primero fue la

concertación pública institucional ya que por primera vez un conjunto de instituciones se ponía de acuerdo para poner sus instrumentos y sus políticas al servicio de una estrategia común; un segundo elemento fue la participación de la institucionalidad privada que facilitó procesos metodológicos de identidad (qué se puede producir que refuerce los valores culturales) y la inversión.

En el desarrollo de este proceso, el rol de la institucionalidad pública y privada se ha ido debilitando.

- Las instituciones dejaron de actuar conjuntamente, volviendo a la definición de políticas por separado. Un ejemplo claro en la materia es el funcionamiento del Programa Orígenes<sup>3</sup> que cuenta con recursos para inversión en comunidades mapuches, sin embargo no se coordina adecuadamente con el resto de las instituciones que opera en el territorio.
- Las instituciones dejaron de lado los objetivos estratégicos que les había costado largo tiempo formular, volviendo a la colocación de instrumentos de fomento como base de sus contratos de desempeño.
- Se pierde confianza en la participación de la gente en la definición de políticas, lo que se había logrado a través de la mesa de turismo.

Por lo menos en el territorio la participación del ProRural ayudó a la concertación de las instituciones, pero cuando deja de operar este incentivo las instituciones vuelven a funcionar en forma tradicional. Se ha visto en estudios específicos para la VIII Región que si bien hay un amplio consenso por impulsar la estrategia territorial una de las tareas pendientes es el alineamiento de los servicios en esta tarea, las cuales continúan con su visión sectorial y con una estructura jerarquizada y centralizada

La institucionalidad privada prácticamente desaparece, en parte porque cumple su rol (financiamiento de inversiones por parte de Fundación Andes) y en parte porque no logra asociarse con el sector público. La institucionalidad privada queda a nivel de consultores, perdiendo el protagonismo de generación de nuevas oportunidades que tuvo en su momento.

Esto no quiere decir que la iniciativa del turismo, los emprendedores y sus organizaciones no estén relacionados con la institucionalidad pública. En los talleres hacen referencia a sus relaciones con Fosis, Sercotec, CORFO,

Municipalidades, CONADI. Sin embargo lo que destaca es que ha perdido este sentido del trabajo territorial.

Sin embargo, el impulso generado por la institucionalidad en la generación de instancias de acuerdo logró ciertos resultados que pueden ser la base para una mayor participación de la gente local en su programa: uno es la Mesa de Trabajo y otro la Cámara de Turismo de Tirúa. (Un catastro de las instituciones que han participado en el proceso se presenta en Anexo N°2)

**La Mesa de Trabajo** La mesa de Trabajo del territorio del Lago Lleu Lleu se constituyó como parte del acuerdo institucional para actuar conjuntamente y compartir con los empresarios el destino de los recursos. Esta instancia se diluyó, por lo menos en este territorio, manteniéndose un nivel de coordinación a nivel de la provincia que tiene poca relación con el territorio estudiado. La mesa de trabajo funcionó activamente hasta el año 2003, lográndose compromisos con las instituciones públicas en el orden de la priorización de inversiones, en la agilización de los trámites, en evitar la duplicidad en la asignación de los instrumentos de fomento, en la captura de recursos privados.

No se trata del retiro de las instituciones para apoyar el turismo, pero sí de la pérdida de una valiosa instancia y decisión público privado.

**Cámara de Turismo de Tirúa:** esta es quizás la instancia más original y con mayor potencial. Para efectos de este proyecto se realizaron tres actividades con ellos. La primera fue la elaboración de un mapa de ubicación de los emprendimientos turísticos; la segunda fue la entrevista en terreno de algunos casos; la tercera fue el taller en Tirría con una parte de estos empresarios (20).

El mapa de ubicación de los emprendimientos fue una gran herramienta de sistematización de la experiencia. El trabajo de ubicar físicamente, identificar la actividad que desarrollan, los períodos de funcionamiento, los problemas y las expectativas, fue un aprendizaje muy importante para la Libko. En el mapa se visualiza la importancia del tema turístico en el territorio.

Una vez ubicados se realizaron algunas entrevistas para confirmar los datos y evaluar el potencial de complementariedad que tenía el emprendimiento con el desarrollo turístico de Libko.

---

<sup>3</sup> Programa con fondo BID y del Estado chileno que está destinado a financiar proyectos a comunidades mapuches contra demanda

En el taller de Tirúa participaron 20 personas que reflejan la diversidad de actividades que está generando la actividad turística. Además de los emprendimientos en camping y cabañas, participaron grupo de mujeres que están elaborando comidas típicas, empresarios de restaurantes, de artesanías y de transporte.

Este grupo es capaz de visualizar en las oportunidades una diversidad de actividades que apenas están enunciadas entre los emprendimientos de la Libko, entre ellas: pesca deportiva, circuitos turísticos a Isla Mocha y en general con la zona costera de Arauco, turismo étnico. También hay una valoración, y es muy importante para el futuro del territorio, de la unión entre mapuches y criollos para la implementación de la estrategia turística.

La pérdida de vitalidad y de norte de la institucionalidad pública en su relación con el impulso a la actividad turística, no logra ser compensada por la emergencia de estas instancias locales porque en la práctica estas no se instalan como interlocutores válidos de lo público, lo que evidentemente es una debilidad.

Se puede concluir que en el transcurso del proceso ha habido una involución de la institucionalidad pública lo que no logra ser compensado por las instancias locales privadas. Este resultado da respuesta a la hipótesis de trabajo que dice que la institucionalidad ha tenido una importancia decreciente en cuanto a su aporte al desarrollo y crecimiento de la actividad turística en el territorio.

Con respecto a las preguntas comunes se puede mencionar lo siguiente:

- Las instituciones no están colaborando en establecer un nexo entre productos y mercado porque no están preparadas para ello y no se construye un programa de apoyo que permita entregarle los instrumentos necesarios, como estudio de mercado, plan de marketing, inversiones infraestructura.. La mayor parte de la institucionalidad que tiene mayor vinculación con los usuarios del proyecto mantienen programas para la pobreza.
- También las instituciones mantienen una fuerte ambigüedad con respecto a la organización objetivo ya que el centro de la mayor parte de los programas con indígenas son las comunidades, pero se deja de lado figuras como Libko que están cumpliendo un activo rol en el desarrollo económico del territorio.

- Lamentablemente el soporte del proyecto se ha deteriorado y no existe en la actualidad, como sí lo había hace tres años, un soporte común al que accedía una organización como la Libko. Esto se traduce en que compromisos adquiridos por la institucionalidad hace más de dos años hasta el momento no se cumplan.
- Como se ha mencionado la Libko traspasa todo el soporte que se consigue a sus socios, lo que también es un defecto y un gran riesgo en su forma de funcionamiento

#### **d) Enfoque Territorial**

El territorio analizado ha sido fuertemente trabajado desde el punto de vista territorial. Como se presentó en la situación inicial, el Programa Pro Rural fue un esfuerzo articulador de la institucionalidad para identificar ejes de desarrollo económico y para trabajar conjuntamente en su implementación. Posteriormente, a partir del año 2001, la Región inicia un proceso de territorialización cuyo eje son los municipios y una de sus líneas estratégicas es el turismo.

La pregunta es cuánto de este esfuerzo conceptual, organizativo y administrativo se ha traducido en beneficios concretos para los emprendimientos turísticos del Lago Lleu Lleu. La conclusión que poco, de acuerdo al análisis en distintos niveles:

- La concertación institucional que pretendía enfrentar el desarrollo económico se fue diluyendo en el tiempo y la propia evaluación de la territorialización marca como uno de sus deficiencias las dificultades de alinear a los servicios públicos en programas territoriales.
- La creación de la asociación de municipios, eje determinante de la concepción territorial, no ha logrado colocar en el centro de la atención los programas de desarrollo económico. Los municipios no parecen estar muy convencidos sobre su involucramiento en los temas de desarrollo económico.
- Las concertación privada es la que más ha progresado generando niveles de confianza y de articulación de empresarios medianos y pequeños.
- Participación: si es un objetivo deseable en la territorialización, en este caso los usuarios del proyecto no se sienten participando en un proceso, sino que más

receptores de políticas públicas. En la actualidad la territorialización se ha centrado en el sector público con una baja participación ciudadana.

### e) Los Mercados Dinámicos

En primer lugar se realizó una reflexión con el grupo de dirigentes Libko sobre el término mercados dinámicos, para saber por una parte si se estaban en presencia de un mercado diferente al que tradicionalmente se relacionaba, en segundo lugar cuanto conocían de ese mercado y en tercer lugar si este mercado les ofrecía oportunidades y desafíos distintos a los tradicionales.

Si bien la respuesta espontánea del grupo fue decir que el mercado actual que representa el turismo es dinámico y ofrece muchas oportunidades, la discusión ofreció muchos matices y abrió interrogantes interesantes.

La primer parte del trabajo consistió en construir un cuadro comparativo entre el mercado del papa y el mercado del turismo. Se eligió la papa porque es el rubro con más tradición de mercado de la zona.

Indicadores Mercado	Papa	Turismo
Identificación principal cliente	Comerciantes locales y de Concepción	Concepción, Santiago y extranjeros
Tipo de producto	Primario, sin elaborar ni seleccionar sin diferenciación	Diversificado, productos y servicios con distintos niveles de agregación de valor y altamente diferenciado (turismo étnico, ecológico)
Exigencia de calidad producto	En general no hay exigencia se compra al barrer	La exigencia es creciente en términos de la calidad de los servicios
Relación entre calidad y precio	No hay relación, en general les importa comprar barato	Mientras mejor el producto aumenta el precio
El cliente exige cambios tecnológicos	No hay exigencias	El cliente pide más variedad y calidad de los servicios

Nivel de conocimiento del cliente	Se le conoce bien y hay relaciones de confianza en la mayor parte de los casos	Se conoce muy poco al cliente, no hay sistematización ni registros
Expectativas futuras del mercado	No esperan que cambie	Esperan recibir un mayor número de turistas que dejen más dinero en la zona, que estén dispuestos a pasar más tiempo
Determinación de precios	Precio muy fluctuante porque es un mercado con fuertes variaciones, influido por las necesidades del agricultor	Precio fijado por los empresarios de acuerdo a referencias de emprendimientos similares.
Estabilidad del mercado	ES un mercado que funciona desde hace mucho tiempo en la informalidad y con relaciones de confianza	Los dirigentes piensan que se está viviendo un proceso de valoración por parte del mercado sobre los productos y servicios que ofrecen pero no tienen mucho argumentos para ello
Estrategia de difusión	No hay y estiman que no es necesario tenerla.	Diversificada y desordenada pero están concientes que deben tener una estrategia que comunique el tipo de producto y servicio que se ofrece

La comparación entre mercados marca una diferencia importante. El mercado de la papa es de un producto primario, sin elaboración y que tiene un tipo de comprador que no está interesado en calidad, su interés principal es comprar barato. En contrapartida, el mercado del turismo lo perciben como más exigente, que se puede cobrar más en la medida que se mejore la calidad, que el cliente está interesado en nuevos productos y servicios, que el empresario tiene más control sobre los precios. El dinamismo está relacionado con la capacidad de la demanda de provocar cambios positivos en la oferta y es efectivamente lo que se está produciendo.

Sin embargo, la gran debilidad observada por los dirigentes es que estas exigencias no las están dimensionando adecuadamente, ni están haciendo las correcciones a tiempo, ni tampoco aprovechando todas las oportunidades, por una

importante falta de información de mercado. Solamente pueden poner a disposición de esta sistematización percepciones sobre el dinamismo del mercado.

La experiencia de mercado se ha ido construyendo en la práctica. En la medida que van llegando turistas se van conociendo las demandas, pero no se está traduciendo en un aprendizaje colectivo.

El mercado al cual se enfrenta este negocio es extraordinariamente dinámico y complejo. Como la organización ha definido un perfil del turismo para la zona, de alguna forma también se va perfilando un tipo de turista objetivo y que es distinto al que están recibiendo en la actualidad que en su mayor parte proviene de la provincia de Concepción y busca espacios baratos. Para identificar este nuevo cliente y dar el salto de desarrollo de estrategias de captación, se requiere de un apoyo institucional que actualmente no existe.

El aprendizaje es que no es suficiente acceder a mercados dinámicos sino que deben también disponer de las herramientas adecuadas para aprovechar estos mercados. En esto toman conciencia sobre el tipo de relación y de demanda que requieren establecer con la institucionalidad pública y sobre la debilidad de sus referentes. En este sentido, si bien el tipo de organización fue útil en una primera etapa, los desafíos y tareas para las que vienen exigen una organización más formal y representativa.

#### **4. HALLAZGOS**

Centraremos los hallazgos en información que se obtuvo de la encuesta y de las entrevistas que entregan antecedentes valiosos para los pequeños empresarios turísticos y que no corresponden a comprobaciones de las hipótesis planteadas en este estudio.

##### **a) Educación**

Al comparar los controles con los usuarios, la variable que más incide en la participación en la actividad turística es el nivel educacional del jefe de familia. Los

participantes en turismo han alcanzado media incompleta, mientras que los controles (sin turismo) alcanzaron educación básica.

El factor educacional es importante tenerlo en cuenta porque no todos están en condiciones de realizar emprendimientos turísticos: se requiere relacionarse con turistas, realizar innumerables trámites, estar dispuestos a realizar inversiones, participar con otros empresarios medianos. Más aún las tareas que vienen hacia delante, si se quiere captar mejores turistas y mantenerlos más tiempo en el territorio, va a requerir capacidades adicionales a las actuales y por lo tanto hay que contemplar capacitaciones y formaciones que los con mayor educación van a estar más disponibles y van a ser más capaces de aprovecharlo.

## **b) Baja Integración de los Emprendimientos**

Como se ha mencionado en puntos anteriores, se elaboró un mapa de emprendimientos turísticos en el territorio. Lo primero que se descubrió es que cada persona en particular conocía pequeños empresarios que recibían turistas, pero que esto nunca se había sistematizado ni analizado como organización, ni menos aún se había aprovechado para potenciar los emprendimientos relacionados con la organización.

El segundo hallazgo fue que al analizar los tipos de emprendimientos se hizo evidente que naturalmente habían emergido actividades de muy diverso tipo vinculados con el turismo (viveros plantas ornamentales, artesanías de diverso tipo), y que otras más antiguas estaban cambiando su orientación en la medida que se incrementaba el turismo (un amplia diversidad de restaurantes), especialmente en verano. Este fenómeno no se encuentra bien procesado.

Un tercer nivel corresponde a la baja relación entre el desarrollo turístico del sector rural y las iniciativas turísticas urbanas y los parques nacionales. En el sector urbano de Cañete (principal ciudad del territorio) existe un museo mapuche y construcciones históricas de gran valor que no están conectadas con las experiencias analizadas, lo que refleja una mala comunicación con el municipio. Por otra parte a poca distancia del lago hay un parque nacional de gran belleza

que es administrado por CONAF.<sup>4</sup> Esta institución de alguna forma espera propuestas para integrar sus parques nacionales a los territorios.

### **c) Tragedia de los Comunes**

Como se ha analizado en diferentes puntos de la situación actual, los beneficios del turismo los están recibiendo las personas individuales y no las comunidades ni la organización Libko. Por otra parte los empresarios turísticos están utilizando parcial o totalmente bienes comunes que en la medida que estos se transformen en beneficios importantes para las personas, como se demuestra que es así y que seguirá creciendo, esto sin duda provocará una serie de conflictos que si no son adecuadamente trabajados pueden afectar seriamente el futuro de la actividad.

Se espera que cuando se vayan percibiendo e internalizando los beneficios económicos se ejercerá más presión por los espacios comunes, el espacio empieza a valer más y en algún momento se deben ajustar cuentas colectivas. Ni la organización ni las comunidades están preparadas para esta situación.

### **d) La Transformación del Sistema Productivo**

Es evidente que en el territorio del Lago LLeu LLeu existe un nuevo ordenamiento productivo que tiene una vitalidad y proyección que no es adecuadamente visualizada por los propios beneficiados, ni menos aún por la institucionalidad de apoyo. El solo hecho que para los participantes de la actividad turística más de la mitad de su ingreso se esté generando en esta actividad en dos meses, está produciendo los siguientes fenómenos que se discutieron con los dirigentes, pero que necesitan transformarse en propuestas:

- En la encuesta se detectó que todos los pequeños empresarios turísticos están desarrollando o contemplan inversiones en el corto y mediano plazo. No sucede lo mismo con los controles.
- El 83% de los empresarios turísticos tienen a su vez venta de alimentos de producción propia. Aquí se está generando una nueva concepción de producción agropecuaria con un valor agregado diferente. Falta mucho

---

<sup>4</sup> *Corporación Nacional Forestal: institución pública que tiene como una de sus tareas la administración y gestión de los parques nacional.*

trabajo en la diversidad, en la presentación y en la promoción de los productos. A su vez se deben buscar formas de asociación con otros productores del territorio (productores de quesos, frutillas, flores, entre otras).

## **5. CONCLUSIONES**

La primera conclusión importante, tanto para Agraria como para la organización Libko, es que el proceso que se ha vivido en el territorio del Lago LLeu LLeu es desconocido y diríamos transparente tanto para las instituciones como para los propios habitantes del territorio. La falta de información seria y sistematizada es sorprendente, especialmente si permanentemente se están definiendo políticas, tomando decisiones de inversión y aplicando instrumentos de desarrollo económico. Si solamente se tomara en cuenta el impacto de la inversión productiva y social en el ingreso de las familias y el potencial que tiene esto para cambiarle la cara al territorio, se trabajarían las cosas de un modo diferente.

Uno de los aspectos que se estima necesario recuperar es el proceso metodológico que llevó a visualizar el tema turístico como un eje de desarrollo para las familias mapuches del lago LLeu LLeu. En lo sustantivo, recuperar la forma de participación en la toma de decisiones y en la asignación de los recursos, lo que se consiguió en su momento por la vía de un proceso participativo, la concertación institucional para facilitar la inversión, asistencia técnica y gestión. Es evidente la negativa involución de esta mirada por parte de la institucionalidad pública que en los últimos años vuelve a su mirada sectorial, parcelada y verticalizada del desarrollo.

Esto es paradójico si se toma en cuenta que al mismo tiempo existe un esfuerzo importante a nivel regional de fomentar el desarrollo territorial. Este esfuerzo queda en la estructura y en las instituciones, pero tienen poco efecto en las iniciativas.

Esto también está relacionado con otro tema que debe analizarse en mayor profundidad si se quiere tener resultados en la participación ciudadana. Por lo menos en Chile, la ciudadanía no tiene una cultura ni la orgánica para participar y ser contraparte de la institucionalidad, y la institucionalidad tampoco promueve con convicción dicha participación.

Sin embargo, si hay una construcción social de territorio ya que se puede comprobar que una parte significativa y creciente de los habitantes del territorio del Lago Lleu Lleu han avanzado en elementos que son importantes en este aspecto: por una parte se han apropiado de una estrategia de desarrollo, decidiendo que tipo de desarrollo, actividades económicas y definiendo una identidad. Por otra parte, a pesar de sus debilidades tiene un nivel de concertación en la mesa de turismo y en la cámara de turismo que permite llegar a acuerdos sin esperar la participación externa. Un tercer elemento, y no menos importante para esta construcción social, es la convicción que deben colocar recursos propios para hacer realidad este territorio diferente.

En la sistematización se discute y analiza largamente sobre la sostenibilidad, es decir cuál es la solidez del proceso que garantiza que lo avanzado se mantiene y tiene perspectivas de avanzar en el futuro. Sin desmerecer lo demás, estimamos que por lo menos para esta primera etapa lo más importante era generar un cambio significativo en el ingreso para las familias que habían decidido participar en el negocio turístico. Esto queda suficientemente demostrado en esta sistematización y si bien los pequeños empresarios turísticos tenían claro que sus resultados eran buenos, las cifras sorprendieron y estimularon al grupo. Fue muy importante haber realizado las encuestas en conjunto entre el equipo de Agraria y dirigentes de Libko, porque los resultados fueron rápidamente validados y la discusión se llevó inmediatamente al fondo del tema.

Si bien los resultados de la participación del conjunto de la familia son menores a los esperados, se aprecia una incipiente participación de mujeres y jóvenes en el proceso, refrendado por la opinión de la gente que declara que existen muchas ideas de parte de estos grupos que están por materializarse. Sin embargo, hasta la fecha, el soporte del ingreso del turismo es la venta de alojamiento (cabañas y camping), lo que es administrado por el jefe de hogar principalmente, encontrándose mucho más rezagado en monto en amplitud la participación de jóvenes y mujeres.

Complementario a lo anterior, y una preocupación que se discutió en los talleres y especialmente en las reuniones con la directiva, es que la participación de familias que pertenecen a las comunidades pero no hacen turismo. Se identifica aquí una fuente de conflictos en la medida que se haga evidente, y de alguna manera se está haciendo, el mayor bienestar de las familias que hacen turismo. El uso de espacios comunes, el mayor valor de estos y la mayor presión por ellos, hará que la mayoría quiera acceder a los beneficios, situación que para la cual no hay propuestas claras, ni existe una cantidad de iniciativas complementarias.

Claramente es una amenaza a la sostenibilidad del proyecto la falta de participación de las familias vecinas y miembros de las comunidades.

Dentro de los hallazgos hay que destacar un punto que es importante para tener políticas más eficientes y estimular la participación de otras familias y es el tema educativo. Se detecta una brecha importante entre los que realizan actividades de turismo y los que no, lo que muestra que para hacerlo se requiere un cierto nivel educativo para relacionarse con turistas, capacidades de hacer los trámites de inicio de actividades, vincularse con experiencias en otras partes con el fin de mejorar. Seguramente el estímulo para estas familias debe ir a las generaciones más jóvenes que tienen un mayor nivel educacional y no a los jefes de familia.

Un tercer elemento de sostenibilidad es la generación de identidad. Un proyecto puede tener un enorme impacto en el ingreso pero si no reconoce, valoriza y recupera los valores culturales mapuches, no tiene ninguna posibilidad de ser sostenible. Este proyecto, y este es un gran aporte de la asociación Libko, está trabajando y defendiendo esta identidad. La conclusión que se obtiene del trabajo en talleres que este es un elemento altamente apreciado por los participantes.

El mercado ha sido determinante en el proyecto. Al compararse los mercados tradicionales con los que relacionan los productores de la zona, con los mercados de turismo, se concluye que este último se puede definir como mercado dinámico ya que la demanda está estableciendo exigiendo diversidad, calidad y diferenciación de productos, está en condiciones de pagar más si el producto es mejor, se puede captar más y mejores clientes si se amplía la oferta de productos y servicios. Todos estos son elementos que se recuperan de la opinión de los pequeños empresarios turísticos porque no existen estudios que los respalden, lo que es una seria deficiencia y una restricción importante para el desarrollo del negocio.

Es muy difícil pasar a etapas superiores en la oferta de productos y servicios turísticos, elaborar una estrategia de promoción e incluso fomentar mayores inversiones si no se conocen las características de la demanda. Los pequeños empresarios plantean incluso focalizar su oferta en un segmento específico que le interese el turismo ecológico y cultural, que esté en condiciones de permanecer más tiempo en la zona y por lo tanto que gaste más. En este punto hay una tarea pendiente.

Por último es necesario reforzar las capacidades locales, preparar los liderazgos capaces de proponer, negociar y gestionar los acuerdos. La organización actual de empresarios turísticos no tiene la formalidad ni la capacidad de llevar adelante este desafío, en primer lugar porque no ha obtenido la legitimidad necesaria por

parte de las propias comunidades y en segundo lugar porque no ha sido capaz de hacerse fuerte económicamente al no cobrar por ninguno de los servicios que prestan. Aquí se está corriendo un gran riesgo para el futuro de la actividad si no se controla adecuadamente el crecimiento del turismo, no se establecen indicadores de calidad y estándares de atención y si no existe un interlocutor validado para enfrentar los conflictos internos.

## **6. RECOMENDACIONES**

Este capítulo es de gran valor porque constituirá el eje del trabajo con los dirigentes y representantes de los distintos sectores en el taller de cierre de la sistematización. Las recomendaciones las agruparemos en cuatro grandes temas:

### ➤ **Organización**

Esta es una tarea importante para trabajar en el futuro ya que deben dejar de ser una asociación informal, sin representación ante las comunidades y a la que no se le reconoce el valor de su gestión. Como se ha planteado en las conclusiones se debe planificar para hacer fuerte esta asociación para transformarla en una interlocutora válida ante las comunidades, antes las instituciones y municipios.

La organización debe buscar una forma jurídica apropiada para cobrar por sus servicios a los socios, financiarse con proyectos y buscar la posición para entregar servicios de segundo piso (información, gestión). Para estos efectos discutir y acordar una forma de organización interna que permita contratar las capacidades necesarias, manteniendo los socios el control a través de un directorio.

La organización debe asumir por su cuenta algunos temas que son de urgencia que no es posible que sean asumidos por los empresarios individuales y que si no son abordados pueden hacer colapsar esta promisoría actividad. El primero es el tema de ampliar el número de empresarios, entregándole posibilidades a un mayor número de familias del territorio; el segundo es fijar los estándares de

calidad que permita garantizar los servicios entregados y el territorio no se transforme en una innumerable cantidad de emprendimientos.

La organización o asociación debe ser la que busque los acuerdos institucionales partiendo con los municipios. Necesariamente debe preparar un planteamiento, usar la información reunida en esta sistematización y tomar la iniciativa.

### ➤ **Perfil e Identidad del Proyecto de Desarrollo**

Estimamos que este es el gran activo de este proyecto, además de los recursos naturales. Los elementos de identidad que se han trabajado hasta la fecha y la fuerza con la que los han defendido, han permitido diferenciar este proyecto de otros. Esta idea necesita ser reforzada, trabajada en mayor profundidad y desarrollar los productos y servicios con esta inspiración. Se propone de especialista que apoyan a la organización en el diseño de un plan que tenga la siguiente secuencia en términos generales:

- Rescatar desde las comunidades los elementos de identidad que son más valorados
- Conseguir los recursos para un estudio de mercado que permita identificar la demanda del turista que quiere la organización (tipo y características de los productos y servicios, estándares de calidad)
- Elaborar una propuesta matriz de desarrollo turístico donde se identifique las inversiones necesarios y se ponga a disposición de las familias las oportunidades de negocios que se presentan
- Preparar propuesta para conectar el turismo del lago con los emprendimientos urbanos y rurales complementarios.

### ➤ **Reforzamiento de las Capacidades Locales**

El proyecto ha logrado resultados importantes como son la apropiación de la estrategia de desarrollo y un impacto significativo en los ingresos. La permanencia, crecimiento y amplitud de los beneficios va a pasar en parte importante por el desarrollo de las capacidades internas. En primer lugar hay que capacitar a los pequeños empresarios en estándares de calidad y de

atención. La mayor parte de actividades se hacen por intuición y no existe a la fecha un esquema de procedimientos para distintas situaciones.

Un segundo nivel de capacitación se debe hacer a los futuros emprendimientos entregando ideas y capacidades a las personas que están observando el proceso pero que no tienen las capacidades, destrezas o ideas para iniciarse.

Un tercer nivel de capacitación debe hacerse a los dirigentes para que cumplan adecuadamente el rol que se encomendaría en el primer punto de las recomendaciones.

### ➤ **Comunicación**

Para enfrentar uno de los puntos más críticos del proyecto y es el que no se aprecia por parte de las instituciones principalmente, se sugiere preparar un plan de comunicación y de contacto en los diferentes niveles. La primera información debe entregarse a las comunidades para que sus socios y dirigentes conozcan las actividades que realizan, las inversiones, los planes, los impactos sobre el ingreso, el uso de los bienes comunes.

También debe haber un sistema de comunicación con la comunidad del territorio, incluyendo a los pueblos de Cañete, Contulmo y Tirúa. Hay que buscar en ellos socios activos en la promoción de la actividad turística, identificar cómo se benefician con el aumento del flujo, las oportunidades de negocios que se presentan.

Un tercer nivel de comunicación es con las instituciones. Se deben crear mecanismos más efectivos y eficientes para comunicarse con ellas, entregarles información en forma periódica, hacerles presentes sus demandas en forma orgánica, resaltar los aportes privados, organizar reuniones en terreno. Aquí hay un trabajo comunicacional que ha estado ausente

## 7. LECCIONES APRENDIDAS

Una primera lección que entendemos es válida para los proyectos rurales consiste en la importancia que tiene la participación de los usuarios del proyecto en el proceso de sistematización. El proceso de validación de la información y de los resultados que se constituye en un proceso entra a formar parte del patrimonio de la organización, al contrario de lo que sucede normalmente con los estudios externos. Esto requiere necesariamente más tiempo, un cierto nivel de capacitación de los usuarios y por otra parte una participación activa en las diferentes etapas del proceso.

Una segunda lección es el valor de la identidad en la construcción de territorios. En este caso se puede observar y trabajar una serie de elementos culturales y sociales que la comunidad hace suyos e incluso aspira a recuperar. Estos elementos fueron determinantes en la construcción de un proyecto común, en la creación de la asociación y en la relación con instituciones públicas y municipios. Es muy diferente esta situación a la observada en territorios que son definidos por obras físicas (obras de riego) o por características naturales (secano interior). La pregunta es si solamente con estímulos económicos se pueden generar territorios sostenibles.

Una tercera lección es más bien una amenaza y en el caso chileno es la influencia que tiene el enorme peso del sector público. La generación de un paradigma como es el desarrollo territorial que emite diversas y contradictorias señales desde el sector público, sin que vaya acompañado de un efectivo proceso de participación ciudadana, puede convertirse en un gran artificio institucional. La lección es que las instituciones no están preparadas para entregar espacios de participación en materias sustantivas y que la manera más efectiva de avanzar en este proceso es la demanda activa y organizada por parte de los habitantes de los territorios.

Una tercera lección aprendida es el gran peligro que encierran las visiones institucionales por muy bien desarrolladas que se presenten si no hay en paralelo un cierto proceso de crecimiento en la participación ciudadana. La sostenibilidad está mucho más vinculada con la capacidad de la sociedad de establecer acuerdos y compromisos con la institucionalidad pública, y tener la capacidad de exigir su cumplimiento, que con resultados económicos puntuales.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

FAO. 2004. Guía Metodológica de Sistematización. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica. Tegucigalpa, Honduras.

MIDEPLAN. 2005. Conceptualización del Desarrollo Territorial a partir de Identidades y Culturas Locales. Santiago, Chile.

Echeverría R. BID. 1998. Elementos Estratégicos para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe. Washington DC.

FAO. 2003. La Importancia del Enfoque Territorial en el Desarrollo Rural de América Latina y el Caribe. Milán, Italia.

World Bank. 2005 Beyond The City: The Rural Contribution to Development. Washington DC.

Aguirre F., Molina I. IICA. 2004. Estudio de Sistematización del Programa Prorural en Chile. Santiago, Chile.

MIDEPLAN. 2001 Línea Base Socio Cultural Área Desarrollo Indígena Lago Lleu Lleu.

## **ANEXO 1**

MAPA

## ANEXO 2

INSTITUCION	ROL	RELACIÓN CON EL SISTEMA
<b>Sercotec</b>	Esta institución apoya la gestión de la pequeña empresa a través de instrumentos de fomento específicos tales como Profo, PDP, FAT y subsidios de acceso al crédito	Es una de las instituciones que tiene más desarrollada la mirada territorial. Participó activamente en el Prorural y actualmente en Chile Emprende
<b>Fosis</b>	En una primera etapa, años 2001 y 2002, participó en el financiamiento de pequeños proyectos. Posteriormente se retira de la parte productiva	Junto con Sercotec son los que más se integran territorialmente
<b>Indap</b>	Es la institución que maneja más recursos en el área rural. No prioriza la actividad turística, pero financia proyectos para mejorar la actividad productiva agrícola que tiene relación con el turismo	Tiene una baja interacción con el sistema y no se coordina con las instituciones
<b>Fundación Andes</b>	El fondo productivo rural ha financiado siete proyectos de turismo en el territorio del Lago Llu Llu y es sin lugar a dudas el principal inversionista de la zona	Se coordina fuertemente con Fosis y Sercotec, intercambia experiencias y consulta las inversiones
<b>CONADI</b>	Tiene programas de subsidio en riego para agricultores mapuches, saneamiento de derechos de agua y apoyo a la gestión social indígena	Opera estrechamente relacionado con el Programa Orígenes, pero se articula débilmente con otras instituciones.
<b>Programa Orígenes</b>	Co-financia inversiones de turismo, infraestructura	Existe un bajo nivel de coordinación y de cumplimiento de sus compromisos lo que ha afectado la oportunidad de las inversiones
<b>Programa Impulsa</b>	Programa que desarrolla capacidades en los territorios. Tiene una escuela de líderes en el territorio	Se basa en la coordinación las instituciones, especialmente con los municipios con los cuales no ha tenido resultados importantes
<b>Prorural</b>	Su propuesta se basaba en la articulación de la institucionalidad pública, incorporar a los privados a través de instancias de participación, con un enfoque territorial y de multiactividad en el sector rural	Tenía un alto nivel de coordinación y especialmente importante fue su rol de integración de los municipios. Por falta de apoyo termina sus actividades el año 2003

## ANEXO 3

### Análisis del enfoque metodológico

El análisis del enfoque metodológico sobre la base de la matriz metodológica presentada en la propuesta de sistematización.

#### Objetivos del proyecto

##### 1. Dimensionar el impacto del proyecto sobre el ingreso y bienestar familiar.

MÉTODOS PROPUESTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>Estudios de casos</li></ul>	<p><b>ACTIVIDADES CUMPLIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Dimensionar la población objetivo: N° y ubicación de los proyectos turísticos</li><li>Encuesta a 3 casos por comunidad: total 30 casos</li><li>Procesamiento de encuestas</li><li>Construcción de tipología</li></ul> <p><b>ACTIVIDADES ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</b> No se registran.</p>	<p><b>PRODUCTOS CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Diferencia y estructura del ingresos, detectando la importancia del turismo</li><li>Incremento en la calidad de vida por indicador</li><li>Mapa de oferta de servicios turísticos en el territorio</li></ul> <p><b>PRODUCTOS ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</b> No se registran</p>

2. Identificar los mecanismos, factores y consecuencias de lo procesos de apropiación del proyecto por parte de la organización.

<b>MÉTODOS PROPUESTOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auto-diagnóstico participativo</li> <li>▪ Focus group</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CUMPLIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taller de autodiagnóstico con la directiva</li> <li>▪ Procesamiento y redacción de preguntas claves para el focus group</li> <li>▪ Seleccionar los participantes focus group</li> <li>▪ Actividad de focus group</li> <li>▪ Sistematización de resultados</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</b> No se registran.</p>	<p><b>PRODUCTOS CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de apropiación del proyecto: dependencia de las instituciones, capacidad de propuesta, etc.</li> <li>▪ Factores que fueron claves en la apropiación</li> <li>▪ Metodología y actividades que contribuyeron de mayor forma</li> <li>▪ Mirada crítica de observadores externos</li> </ul> <p><b>PRODUCTOS ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</b> No se registran.</p>

**3. Contribución de las instituciones públicas en el desarrollo del proyecto y eficiencia de sus instrumentos.**

<b>MÉTODOS PROPUESTOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas</li> <li>▪ Matriz factores críticos</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CUMPLIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista estructurada a encargado de servicios y municipalidades</li> <li>▪ Sistematización de las entrevistas en la matriz de factores críticos</li> <li>▪ Realización de taller con las instituciones para validar la matriz</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</b> No se registran.</p>	<p><b>PRODUCTOS CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores que han sido determinantes para el éxito del proyecto</li> <li>▪ Instrumentos más efectivos</li> <li>▪ Experiencias de coordinación institucional</li> <li>▪ Elementos críticos para corregir a futuro</li> </ul> <p><b>PRODUCTOS ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</b> No se registran.</p>

**4. Identificar y analizar los factores que facilitan la expansión del proyecto y las dinámicas de inclusión de sectores tradicionalmente marginales.**

<b>MÉTODOS PROPUESTOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulta por comunidad</li> <li>▪ Estudios de casos</li> <li>▪ Diagnóstico participativo</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CUMPLIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista a un dirigente por comunidad para detectar los empresarios jóvenes y mujeres dedicados al turismo</li> <li>▪ Procesamiento de encuesta</li> <li>▪ Convocatoria taller con representantes de 10 comunidades</li> <li>▪ Taller</li> <li>▪ Sistematización</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</b> No se registran.</p>	<p><b>PRODUCTOS CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dimensionamiento de la población joven y mujeres dedicados al turismo</li> <li>▪ Actividades que realizan</li> <li>▪ Expectativas de permanecer en la actividad (¿es un freno a la migración)</li> <li>▪ Nivel de autonomía</li> <li>▪ Factores que influyen para emprender en turismo</li> </ul> <p><b>PRODUCTOS ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</b> No se registran.</p>

5. Dimensionamiento de la red de relaciones, su influencia en el éxito del proyecto y su impacto en la sostenibilidad.

MÉTODOS PROPUESTOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico participativo</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CUMPLIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convocatoria a representante de las 10 comunidades</li> <li>▪ Taller</li> <li>▪ Elaboración del diagrama</li> <li>▪ Sistematización de los flujos</li> <li>▪ Catastro de las instituciones públicas y privadas</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</b></p> <p>No se registran</p>	<p><b>PRODUCTOS CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizaje de la organización</li> <li>▪ Listado de organizaciones y su rol</li> </ul> <p><b>PRODUCTOS ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flujos de información, financiamiento, capacidad de gestión, lobby, etc.</li> <li>▪ Red institucional, con importancia relativa</li> </ul>

**6. Identificar y cuantificar las dimensiones que alcanza el proyecto en sus vinculaciones con mercados dinámicos con demandas de productos innovadores.**

<b>MÉTODOS PROPUESTOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de caso</li> <li>▪ Validación participativa</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CUMPLIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistematización de la información proveniente de estudios de mercado</li> <li>▪ Sistematización de los estudios de caso</li> <li>▪ Taller de validación</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>ACTIVIDADES NO CUMPLIDAS:</b> No se registran.</p>	<p><b>PRODUCTOS CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterización de la oferta</li> <li>▪ Potencial de crecimiento de la demanda</li> <li>▪ Factores que facilitan e impiden mejorar la vinculación a mercados dinámicos.</li> </ul> <p><b>PRODUCTOS ADICIONALES:</b> No se registran.</p> <p><b>PRODUCTOS NO CUMPLIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterización de la demanda</li> </ul>