



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**DOCTORADO EN ECONOMIA**

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DE  
GESTION TERRITORIAL DE LA REGION DE LA ARAUCANIA:  
ORIENTACIONES PARA UNA POLITICA DE COHESION  
SOCIAL Y TERRITORIAL EN CHILE**

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
DOCTOR EN ECONOMIA

PRESENTA:  
ISMAEL SIMON TOLOZA BRAVO

TUTOR PRINCIPAL  
DR. AMERICO SALDIVAL VALDES  
Facultad de Economía

EN SU CASO, MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR  
DRA. MA. LUISA QUINTERO SOTO, Programa de Doctorado en Economía  
DR. CÉSAR A. RAMÍREZ MIRANDA, Programa de Doctorado en Economía  
DR. HÉCTOR BRAVO PÉREZ, Facultad de Economía  
DR. DARÍO IBARRA ZAVALA, Programa de Doctorado en Economía

MÉXICO, D.F. OCTUBRE DE 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

### **Agradecimientos.**

A mi familia y a todas las personas que me hacen feliz todos los días.

A mis tutores, por su orientación y siempre buena disposición. Especialmente a mi ex tutor principal Dr. Carlos Fonseca Hernández quien nos acompaña desde dimensiones que aún no entendemos ni conocemos.

Y a los que creen que el mundo más que de los inteligentes, es de los persistentes. Y a los conspiradores del desarrollo que pretenden cambiar el mundo partiendo por el propio entorno.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| I.- RESUMEN .....   | 5  |
| II.- ABSTRACT .....   | 6  |
| III.- INTRODUCCIÓN. ....  | 7  |
| IV.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 8  |
| IV.a.- Distribución de la riqueza.....  | 9  |
| IV.b.- Desarrollo y RRNN. ....  | 10 |
| IV.c.- Chile un país concentrado. ....  | 11 |
| IV.d.- Dificultades de entorno; Estado y políticas públicas para avanzar en la equidad social y territorial.....                                    | 12 |
| IV.e.- Implementación y evolución de experiencias territoriales en Chile. ....  | 15 |
| IV.f. El problema.....  | 18 |
| V.- DELIMITACIONES. ....  | 19 |
| VI.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....  | 19 |
| VI.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN. ....  | 20 |
| VII.- OBJETIVOS.....  | 20 |
| VII.a.- Objetivo General. ....  | 20 |
| VII.b- Objetivos específicos.....   | 20 |
| CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....  | 22 |
| 1.1.- Teorías de localización, desarrollo regional y territorial. ....  | 22 |
| 1.2.- Institucionalismo, neoinstitucionalismo, capital social, el desarrollo como libertades y desarrollo humano. ....                              | 26 |
| 1.3.- Economía ambiental, desarrollo sustentable, economía ecológica e instituciones de acción colectiva de acceso a recursos de uso común. ....    | 38 |
| 1.3.- Enfoque de género desde la perspectiva eco feminista, el feminismo ambientalista, feminismo socialista y feminismo post estructuralista. .... | 51 |
| CAPITULO 2: ANTECEDENTES EXPERIMENTALES DE LA INVESTIGACIÓN. ....   | 58 |
| 2.1.- El contexto de las regiones y territorios, nuevos desafíos para el desarrollo. ....   | 58 |
| 2.2.- Evolución histórica de la experiencia territorial en la región de la Araucanía. ....  | 59 |
| 2.2.1.- Como nacen los programas con enfoque territorial .....  | 60 |
| 2.2.2.- Escalamiento a un modelo regional.....  | 64 |
| 2.2.3.- El caso de la región de la Araucanía. ....  | 64 |
| 2.3.- Araucanía Andina, una de las primeras experiencias territoriales y territorio de aplicación de evaluación integral de impacto. ....           | 67 |
| 2.3.1.- Descripción física y turística del territorio Araucanía Andina. ....  | 70 |
| 2.4.- Orientaciones para una política de cohesión social y territorial en Chile. ....   | 71 |
| 2.4.1.- ¿Que es una política de cohesión territorial? .....   | 71 |
| 2.4.2.- ¿Cómo se traduce esta política de cohesión territorial? .....   | 72 |
| 2.4.3.- Una política de cohesión social y territorial en Chile.....   | 75 |
| 2.4.4.- Porque una política de cohesión es una buena herramienta para acelerar los procesos de modernización y equidad en Chile. ....               | 75 |
| CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....  | 78 |
| 3.1.- Metodología de análisis de información secundaria.....  | 79 |
| 3.2.- Metodología de análisis información primaria. ....  | 83 |
| 3.4 Análisis de fuentes de información secundaria. ....   | 87 |
| 3.5 Variable por cada una de las dimensiones.....   | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4 Instrumentos de recolección de información .....   | 96  |
| 3.5 Determinación de informantes calificados.....  | 98  |
| 3.7.- Metodología para el diseño de bases para una política de cohesión social y territorial. .... | 101 |
| CAPITULO 4.- ANALISIS DE RESULTADOS.....   | 103 |
| 4.1. RESULTADOS DE ANÁLISIS DE FUENTES E INFORMACIÓN.....  | 103 |
| 4.2 ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION ECONOMICA.....   | 107 |
| 4.3 ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION SOCIAL.....  | 125 |
| 4.4. ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION AMBIENTAL.....  | 140 |
| 4.5. ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION GÉNERO.....   | 163 |
| 4.6. RESULTADOS ORIENTACIONES POLÍTICA DE COHESIÓN SOCIAL Y TERRITORIAL EN CHILE.....              | 172 |
| CAPITULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 177 |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 185 |
| ANEXOS .....   | 190 |
| ANEXO 1: Breve descripción de iniciativas territoriales desde el año 2002 en Chile.....            | 190 |
| ANEXO 2: Entrevista Semi estructurada levantamiento de información.....                            | 196 |
| ANEXO 3: Transcripción entrevista semi estructurada.....   | 198 |

## I.- RESUMEN

Chile en los últimos veinte años ha sido un país exitoso en cuanto a reducción de la pobreza, crecimiento y estabilidad macroeconómica. No obstante, mantiene enormes desigualdades (Índice de Gini), las cuales se ha mantenido relativamente uniforme durante este periodo. Como una forma de avanzar en modelos de política pública que permitan abordar la superación de dichas desigualdades, surgen durante la primera década del siglo XXI, incitativas caracterizadas por: la delimitación de un territorio, la generación de institucionalidad local público – privada, el diseño y ejecución de planes de desarrollo territorial en torno a una visión consensuada del desarrollo. Sobre estas experiencias de desarrollo territorial en Chile la presente investigación viene en aportar con una metodología de abordaje destinada a evaluar resultados en los ámbitos económicos, sociales, medio ambientales y de género, para lo cual se analizó el caso del territorio Araucanía Andina (inicio 2003) en la región de la Araucanía Chile, cuya apuesta dinamizadora es el turismo. En este contexto, desde el punto de vista metodológico se analizaron resultados cuantitativos y cualitativos, los primeros a través de análisis de series de tiempo, pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros (periodo 1998 - 2009) trabajados bajo metodología de modelo de discontinuidad (Banco Mundial), y los cualitativos, mediante el levantamiento de información primaria a través de la aplicación de una entrevista semi estructurada a un panel de informantes calificados, los cuales fueron analizados mediante software ATLAS.TI. Los resultados cuantitativos desde el punto de vista económico permiten concluir que la experiencia territorial de Araucanía Andina (2003 – 2009) generó visitas adicionales de 113.746 turistas nacionales y extranjeros, generando ingresos totales extras por US\$ 2.668.227. Del mismo modo, desde el punto de vista cualitativo, los entrevistados visualizaron resultados en; el aumento de ventas, diversificación de mercados y aumento de la promoción del destino, valorando como eje de ello la institucionalidad público-privada del territorio. En relación a la dimensión social, hubo una disminución de la pobreza e indigencia a tasas mayores que la región, acortando la brecha existente entre el territorio y la región. Desde el punto de vista cualitativo existe una valoración como resultado al; aumento de la participación, generación de redes, potenciamiento de la identidad y compromiso territorial y a la generación de institucionalidad. Desde el punto de vista medio ambiental, durante el periodo (2000 – 2010) se presentaron 68 proyectos al sistema nacional de evaluación ambiental, todas, declaraciones de impacto sin participación ciudadana. Del análisis cualitativo destaca la convicción que la mejor organización territorial permite estar mejor preparados para enfrentar una eventual amenaza ambiental, se reconoce un aumento en la conciencia ambiental y el aporte empresarial a esta dimensión. En este contexto, se concluye que la experiencia territorial, se asimila a las teorías de autogobierno para accesos a recursos de uso común (Elinor Ostrom). En atención a la dimensión género, la experiencia territorial aporta a la valoración de la mujer, genera más participación y emprendimiento, y una mayor visibilización del aporte femenino al desarrollo. En consecuencia, y a la luz de los resultados de todas las dimensiones anteriores, es posible abordar una política de cohesión social y territorial en Chile, sobre la base de: el diseño de territorios de planificación; la definición de la o las variables de convergencia que dan origen a la clasificación de territorios y; la definición de planes de convergencia o cohesión social y territorial.

## II.- ABSTRACT

Over last twenty years Chile has been successful in decrease poverty, increase economy growth and macroeconomic stability. However, Chile remains huge inequalities (Gini Coefficient), meaning unchanged in the same period. As a way to advance in public policy models useful to overcome these inequalities, emerged several initiatives, during the first decade of this century, characterized by: demarcation of territory, generation of public-private institutional, design and carrying out of territorial development plans based on a development common approach. About these Chilean experiences on territorial development, this research addresses a methodology focused to evaluate results in the several areas, as following: economy, social, environment and gender. With this objective was analyzed a case in Chile, namely Araucania Andina territory in the Araucania Region, whose pledge to development is based on tourism. In this context, from methodological point of view, were analyzed qualitative and quantitative results. The quantitative results were analyzed by means of time series, national and international tourist nights (1998 - 2009), both of them according to regression discontinuity model (World Bank). On the other side, after collect qualitative data by way of interviews and one panel, these were analyzed using ATLAS.TI. In sum, the quantitative data linked to economic area enable to conclude that territorial experience of Araucania Andina (2003 - 2009) generated an increase total of 113.746 tourist so nationals as well as internationals. This tourist increase involved extra earnings in the territory by USD 2.668.227. Moreover, from qualitative viewpoint, the interviewed recognized results about: sales increase, multiplicity of markets and increasing of destination markets. In relation to these results, the interviewed valued as key axe to achieve them the institutional public-private partnership in the territory. In relation to social dimension, there was a decrease so the poverty as well as indigence, whereby the social gap between this territory and rest of the region decreased too. In addition, from qualitative perspective, the interviewed highlight as results as follows: increase in participation, creation networks, strengthen of identity and territorial engagement and institutional foundation. Complementary, in reference to environmental dimension, in this territory during the first decade of the 21<sup>st</sup> century were submitted 68 projects to the national system of environmental evaluation, all of them without include citizen participation. Based on qualitative analysis, this research highlights three points: firstly, a suitable territorial organization to affront environmental threats, secondly increase of environmental awareness and finally, entrepreneurial engagement. In this context, it concluded that the territorial experience is assimilated to the self-governmental theories to access to common-pool resources (Elinor Ostrom). In reference to gender dimension, the territorial experience contributes to increase the value of woman role, to create most participation as well as entrepreneurship and a higher visibility of women in the development process. Accordingly, based on the results of each dimensions described, this author argues that is feasible to create a policy about social-engagement and territorial in Chile, based on: design of planning territories, definition of convergence variables to define classification of territories, as well as definition of plans about convergence or social and territorial cohesion.

### III.- INTRODUCCIÓN.

En 1998, John Stiglitz, vicepresidente del Banco Mundial, publicó en varias revistas especializadas un importante artículo, inimaginable años atrás. El aboga por la necesidad de trabajar por un “consenso post-Washington”, esto significa, de acuerdo con Stiglitz, que es preciso revisar el papel que el Consenso atribuía al Estado. Su premisa básica - la de que “los gobiernos son peores que los mercados” y que, por lo tanto, el mejor Estado es el menor Estado - mostró ser totalmente equivocada, al haber dado origen a una verdadera ola favorable a gobiernos mínimos. Un nuevo consenso debe partir de la premisa opuesta: “El Estado tiene un papel importante que desempeñar en la producción de regulaciones apropiadas, en la protección y en el bienestar social. La discusión no debería referirse a si el Estado debe o no involucrarse, sino a cómo debe hacerlo. La cuestión central no puede ser, por lo tanto, el tamaño del gobierno, sino las actividades y los métodos del gobierno” (Nogueira, 1999).

Es evidente que el contexto de la discusión de cómo hacer mejor las cosas desde el Estado, está marcada por un nuevo escenario mundial que cambia de manera importante la conducta ciudadana (participación, información, hábitos, etc.), por tanto, son precisamente estas nuevas condicionantes que en un contexto de modernidad, exigen a los Estados la suficiente audacia creativa para plantearse modelos de gestión que respondan de mejor manera a estos nuevos requerimientos de mayor participación e inclusión en las materias y decisiones que los afectan.

Estas nuevas formas de hacer gestión, buscan responder de manera adecuada a la necesidad de impulsar formas de desarrollo más inclusivas<sup>1</sup> y sustentables, acordes con las demandas de un mundo global que aspira no solo a terminar con la pobreza en el mundo, a través de generar procesos de desarrollo que mejoren la calidad de vida de la gente, sino que, aspira a hacerlo desde una óptica de respeto al medio ambiente, entendiendo que el planeta es el contexto mayor donde se desarrolla nuestra economía.

En este contexto, el informe de la OECD de junio de 2009, denominado “OECD Territorial Reviews, CHILE”, informe previo al ingreso de Chile a la OECD, identifica experiencias de gestión territorial, como interesantes iniciativas para generar procesos de desarrollo con mayor participación e impacto a nivel local, como por ejemplo el “Proyecto de Infraestructura Rural para del Desarrollo Territorial, PIRDT” y sus Planes Marcos de Desarrollo Territorial, PMDT, o los Planes Territoriales Integrados, PTI, de la Corporación de Fomento, CORFO, (OECD, 2009). Este tipo de programas, junto con los impulsados a través del programa Chile Emprende, la agenda de desarrollo territorial de la región del Bio Bío o la agenda de gestión territorial de la región de la Araucanía, son unas de las

---

<sup>1</sup> Entendiendo el concepto inclusivo, desde la más amplia diversidad; social, étnica, de género, sexual, etc.

pocas experiencias de implantación de modelos de desarrollo que operan, a través del establecimiento de institucionalidad territorial de acción colectiva, que impulse y gestione el desarrollo en espacios acotados. Este tipo de experiencias se comenzaron a desarrollar en Chile desde el año 2001, han logrado trascender a cambios institucionales políticos (Alcaldes, Gobernadores, Intendentes) y se han incorporado a las estrategias regionales de desarrollo como la constatación de una realidad innegable.

Este tipo de experiencias resultan interesantes de analizar, producto que rompen con la lógica acción de las políticas públicas, generalmente centralizadas, de marco poco flexible, implementadas de arriba abajo, compartimentalizadas por servicios, centradas en un modelo de control de gestión por el gasto, y con escasos indicadores de impactos.

Sobre este tipo de experiencias, se ha profundizado en sistematizar sus metodologías de implantación y funcionamiento. No obstante, no se cuenta con un instrumento que permita asegurar científicamente si el impacto de este tipo de iniciativas territoriales, es significativo en los ámbitos económico, social, medio ambiental, de género, de trato de la política indígena, u otras variables de significación para entender de una manera holística el mejoramiento de las condiciones de vida de un entorno.

En este contexto, de contar con un sistema o modelo de evaluación de resultado integral, que sea replicable, permitiría impulsar – en el caso que sus resultados sean favorables- iniciativas tendientes a generar una política de cohesión social y territorial en Chile, similar a la implementada hace ya varios años en la Unión Europea y que permite, a través de una delimitación territorial de Europa y mediante esfuerzos diferenciados, presupuestos plurianuales, institucionalidad de gestión colectiva e indicadores de éxito, avanzar en dinámicas de cohesión y equidad territorial.

#### **IV.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Chile ha experimentado desde 1990, un crecimiento relativamente constante, hasta el año 1997 con una tasa promedio de un 8,2%, si bien es cierto, luego de la crisis asiática la tasa de crecimiento bajó, ésta se ha mantenido en cifras aceptables entre el 2000 y el 2005 a una tasa promedio de un 4,42%. Gran parte del crecimiento del país está explicado por la expansión de su economía basada en una fuerte apertura a los mercados mundiales que hace que Chile tenga relaciones comerciales con el 85% del PIB Mundial.

Chile ha sido un país exitoso en la reducción de la pobreza durante el periodo 1990 - 2006. La tasa de pobreza, medida a nivel nacional, pasó de un 38,6% en 1990 a un 13,7% en el 2006 y la tasa de indigencia de un 13% a un 3,2% en el mismo período. Es así como la pobreza y la indigencia ha disminuido 24,9 y 9,8

puntos porcentuales respectivamente durante este período. Como se muestra en el gráfico siguiente.

Figura N°1, Evolución de la pobreza e indigencia en Chile, desde el año 1990 al 2006.



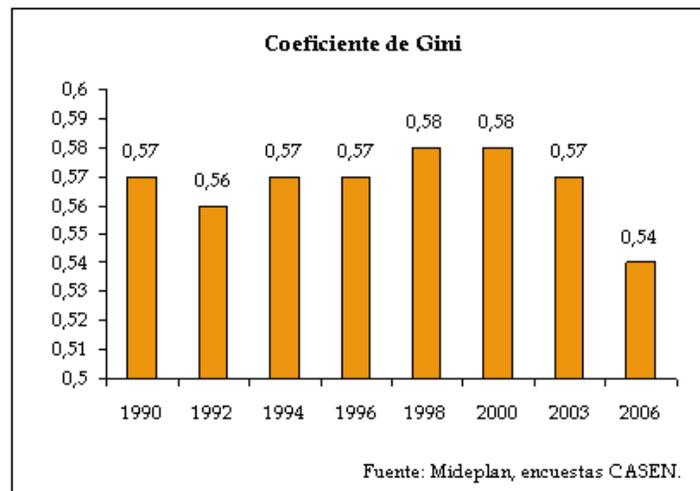
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta de caracterización socioeconómica, CASEN 2006, Ministerio de Planificación, Chile.

#### IV.a.- Distribución de la riqueza.

No obstante, los avances desde el punto de vista económico, en el año 2006 la diferencia entre el ingreso del 20% más rico con respecto al 20% más pobre es de 14,1 veces (PNUD).

Si analizamos la evolución del coeficiente de Gini, en Chile, podemos observar que éste se ha mantenido casi inalterable. El siguiente gráfico muestra la evolución que éste ha registrado en nuestro país en las diferentes encuestas de caracterización socioeconómica de MIDEPLAN.

Figura N°2: Evolución del coeficiente de Gini desde el año 1990 al 2006.



Fuente: Mideplan, encuestas CASEN.

Tal como se puede apreciar en el gráfico anterior, las cifras de 2006 registran un coeficiente de Gini para nuestro país, calculado a partir del ingreso autónomo, de 0,54, el que no obstante mostrar una leve mejoría en relación con su valor para 2003 (0,57), y de ser el menor desde 1990, en términos absolutos se ha mantenido relativamente constante.

En este contexto, se requiere avanzar hacia políticas públicas de segunda generación, destinadas a mejorar la cohesión social y territorial en Chile como un mecanismo para mejorar la distribución de la riqueza, y hacer que el éxito económico llegue a todos los sectores de la sociedad, sobre la base de modelos de gestión del desarrollo que trasciendan los tradicionales enfoques y se haga cargo de las especificidades propias de una sociedad del conocimiento.

#### IV.b.- Desarrollo y RRNN.

Si revisamos cifras respecto de la participación de América Latina y el Caribe en el comercio mundial observamos que está fuertemente concentrada en las dos categorías de menor dinamismo (Recursos naturales, y Manufacturas basadas en recursos naturales<sup>2</sup>, ver cuadro siguiente), con una estructura que se ha mantenido relativamente constante desde los años ochenta hasta el presente. (Schejman, Berdagué, 2004).

**Cuadro N°1:** América Latina; Participación de Mercado Mundial por Categorías de Productos. (En porcentajes)

| Participación de mercado                      | 1985  | 1990  | 1995  | 2000  |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Total   | 5.79  | 4.72  | 5.16  | 5.97  |
| Recursos Naturales                            | 11.83 | 10.72 | 11.61 | 12.04 |
| Manufacturas basadas en recursos naturales    | 7.64  | 6.48  | 6.79  | 7.03  |
| Manufacturas no basadas en recursos naturales | 2.58  | 2.69  | 3.45  | 4.6   |
| • Baja tecnología                             | 3.21  | 3.28  | 4.14  | 5.34  |
| • Tecnología mediana                          | 2.47  | 2.85  | 3.85  | 4.95  |
| • Alta tecnología                             | 2.13  | 1.76  | 2.2   | 3.64  |
| Otros   | 4.16  | 3.16  | 3.72  | 4.83  |

Fuente: Moguillansky, 2002.

Esta fuerte dependencia de economías basadas en recursos naturales, hace más necesario el avanzar hacia modelos de desarrollo con una mayor sustentabilidad, donde los descentralizados con enfoque territorial o modelos de desarrollo

<sup>2</sup> Alimentos procesados, productos elaborados de madera, y productos mineros y energéticos.

territorial aportan un componente de control social que ayuda a compatibilizar desarrollo y medio ambiente, concepto que se desarrollará en extenso en el marco teórico.

La incorporación de la variable medio ambiental en los modelos de desarrollo de los países latinoamericanos, tiene un imperativo ético con las generaciones futuras. Recordemos que las normas básicas para el mantenimiento de un desarrollo económico sustentable contienen implícitamente la idea de que las existencias de recursos Kn deberían ser constantes a lo largo del tiempo. El mantenimiento de las existencias de capital natural lleva necesariamente a la protección de las funciones y servicios ambientales útiles para los humanos, así como de los hábitats y ecosistema reales que necesitan la flora y la fauna. La protección del hábitat y del ecosistema tendrá que ser bastante extensa si se quiere evitar los “efectos isla” que llevan a la disminución de las especies. Nuestras normas para la sustentabilidad necesarios para el trato “justo” de las generaciones futuras (Pearce, Turner, 1995).

En este contexto, y como se apreciará más adelante, la apuesta es a que los modelos territoriales son buenos instrumentos para generar sustentabilidad territorial.

#### **IV.c.- Chile un país concentrado.**

Una incidencia importante al analizar este fenómeno de desigualdad social y territorial, es el alto grado de concentración que presenta el país. La región Metropolitana de Santiago, la capital de Chile, representa solamente el 2% del territorio nacional, donde se invierte cerca del 50% de los recursos del país. En este pequeño lugar se invierte un 73% en ciencia y tecnología, y representa el 40,1% de la población chilena, como se muestra en el cuadro.

**Cuadro N°2:** CENSO del año 2002

|   | <b>Total</b>      | <b>Hombre</b>    | <b>Mujer</b>     | <b>Rural</b>     | <b>Urbano</b>     |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Región Metropolitana de Santiago</b> | <b>6.061.185</b>  | <b>2.937.193</b> | <b>3.123.992</b> | <b>186.172</b>   | <b>5.875.013</b>  |
| <b>País</b>                             | <b>15.165.301</b> | <b>7.471.350</b> | <b>7.693.951</b> | <b>2.031.387</b> | <b>13.133.914</b> |

Fuente: Censo 2002, Instituto Nacional de Estadísticas

El crecimiento de la población en el período intercensal (1992 – 2002) fue de 15,3%. La población rural es de 186.172 personas, representando el 3,1% de la población total regional.

#### **IV.d.- Dificultades de entorno; Estado y políticas públicas para avanzar en la equidad social y territorial.**

Las iniciativas tendientes a avanzar en el establecimiento de condiciones que permitan mejorar los niveles de equidad social, a partir de la inclusión al crecimiento y desarrollo de sectores sociales que hasta hoy no han percibido los frutos de los éxitos económicos. Como así también, avanzar en niveles de equidad territorial, que permitan acortar brechas de oportunidades, independiente del lugar geográfico en el cual decidas vivir, como lo son en Chile las realidades de las regiones y la capital Santiago. Se encuentran con dificultades de entorno y estructurales, que dicen relación con: Un estado centralizado, un modelo de control de gestión de las políticas públicas normativo, un modelo de ejecución de políticas de fomento productivo compartimentalizado y centralizado, y estrategias de desarrollo regionales genéricas. Todas estas variables de entorno, hacen aún más difícil encontrar mecanismo para avanzar hacia modelos de gestión del desarrollo que permitan acelerar procesos de equidad.

##### *El marco de un Estado centralizado.*

La Constitución Política de 1980, establece que Chile es un Estado unitario, por tanto, existe solo un centro de poder político que extiende su accionar a todo el territorio nacional. Han existido esfuerzos de desconcentración de algunas instituciones, que han sido deslocalizaciones físicas de infraestructura, trasladando algunas dependencias a regiones, como lo es el caso del Congreso (poder legislativo) que se encuentra en la ciudad de Valparaíso. No obstante lo anterior, la descentralización aún es una tarea pendiente y que tiene fuertes implicancias en materias de desarrollo.

El Estado Chileno que se organiza en Ministerios centralizados, subsecretarías, direcciones nacionales de servicios, cuya función es instruir verticalmente hacia los Secretarios Regionales Ministeriales (SEREMIs)<sup>3</sup> y Directores Regionales las directrices, metas y presupuestos para ser ejecutados según la norma establecida en cada instrumento. Esta forma de operación del Estado no ha sufrido mayores modificaciones, salvo las realizadas en el año 1993 a través de la ley sobre Gobierno y Administración Regional, que crea los Gobiernos Regionales, que son dirigidos por la misma autoridad regional designada por el Presidente de la República, el Intendente. Respecto del funcionamiento del Estado es importante destacar, que los flujos de información son eminentemente verticales (Ministro, Sub secretario, Director Nacional, Director Regional, Jefe Oficina), los flujos de información y coordinación horizontales a nivel de gabinete regional, o sobre la base de coordinaciones provinciales o comunales, son bastante débiles, ya sea porque los instrumentos de coordinación como la Estrategia de Desarrollo Regional y otros, o las estructuras para tal efecto como el Consejo Regional, el Gabinete, etc., no han sido lo suficientemente fuertes, eficientes y seductoras

---

<sup>3</sup> Representante de los Ministerios y Subsecretaría a nivel de regiones, como los Directores Regionales lo son a las Direcciones Nacionales de servicios.

como para romper la lógica vertical de coordinación y funcionamiento del Estado. Lo que denota un centralismo político administrativo que dificulta y entorpece el funcionamiento del modelo de descentralización de la gestión.

En el ámbito de la centralización financiera, también es importante constatar que el principal fondo de decisión regional, es el Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR, que corresponde aproximadamente al 10% del total de los recursos invertidos en la región. El otro 90% corresponde a presupuestos sectoriales (Ministerios) definidos en su gran mayoría por directrices nacionales.

Otra característica de la centralización, es la doble dependencia de las autoridades regionales. En la actual estructura estatal los SEREMIs y Directores de Servicio, si bien, dependen políticamente de la autoridad regional representada por el Intendente nombrado por el Presidente de la República, existe una dependencia administrativa directa de sus propios Directores Nacionales y Subsecretarios, a través de sus contratos, sueldos, evaluaciones y presupuestos.

#### *Sistema de control de gestión normativo.*

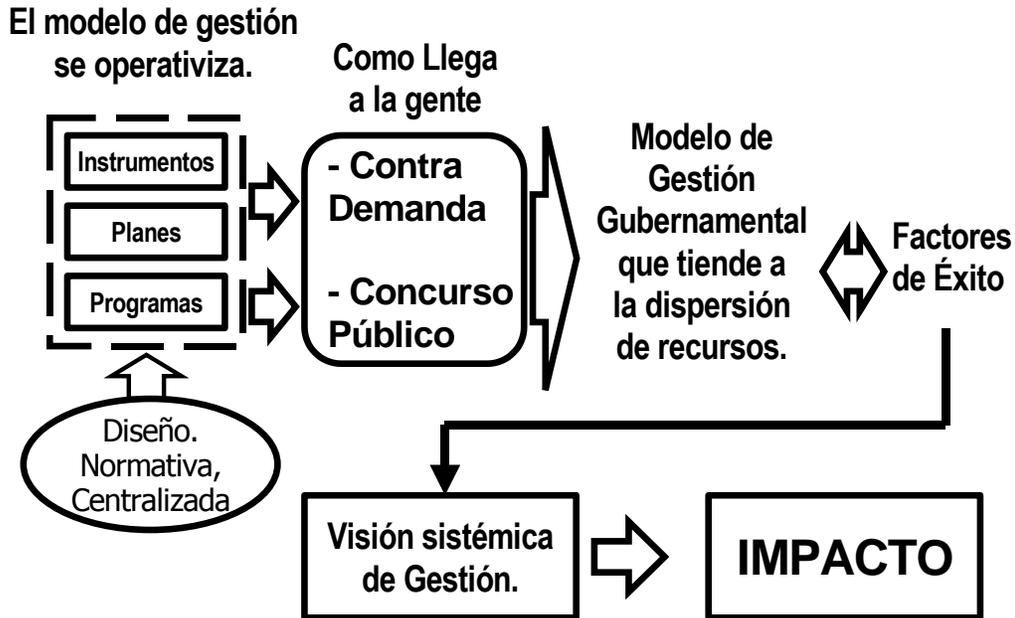
Actualmente, una de las principales trabas de la gestión pública es la existencia de un estilo de gestión dominado por los procedimientos o normativo y no por los resultados, lo que ha derivado en una acumulación de controles y normas que entran el accionar del Estado y sus instituciones, impidiéndole solucionar de manera efectiva los problemas de su competencia. Se trata de un modelo de gestión donde es más importante el *gasto* (gastar los recursos en el año calendario en el marco de los procedimientos institucionales) que el *impacto* que los recursos gastados puedan generar, donde el incentivo y los reconocimientos están puestos en gastar todos los recursos y en el *cómo* se gastan (apegado a la norma), más que en el *para qué* se gastan. Un modelo de gestión que coarta la libre iniciativa de los funcionarios públicos para buscar nuevas formas de eficiencia de los servicios, por el temor de sobrepasar una norma y a la autoridad controladora. (Yáñez, 2002)

#### *El modelo Chileno de gestión en fomento productivo.*

En relación al modelo de intervención gubernamental en procesos de desarrollo, se han identificado una gran dificultad generada por la forma de creación, normativa y aplicación de los instrumentos en materia de fomento productivo.

A modo de hacer un diagnóstico crítico, que permita mostrar las dificultades de entorno en la aplicación de la política pública, se analiza cómo funciona el actual modelo chileno de fomento productivo a través de la siguiente figura.

Figura. N°3.- Funcionamiento modelo de gestión gubernamental en fomento productivo.



Fuente. Elaboración Propia.

El actual modelo chileno de gestión gubernamental en fomento productivo, se sustenta o se operativiza a través de la ejecución de instrumentos, planes y programas, que se ejecutan a través de cada una de las instituciones públicas destinadas para aquéllos.

La mayoría de estos instrumentos nacen en función de una propuesta centralizada, se estructuran centralmente, su normativa se direcciona verticalmente, y se aplican de la misma manera en todo el territorio nacional, sin hacer mayor distinción de las particularidades y especificidad de cada una de las regiones de Chile.

Sumado a la rigidez de los instrumentos, éstos llegan a la gente en su gran mayoría a través de dos mecanismos: funcionan contra demanda (o mirado desde otro punto de vista contra oferta de los servicios) o por concurso público. A través del primer mecanismo, la oferta pública de instrumentos en fomento productivo actúa sobre la base de la demanda individual o colectiva, privilegiándose en algunos casos la “organización” de la demanda, lo que ha generado un verdadero clientelismo por parte de algunas organizaciones. Este mecanismo no funciona en sectores de fragilidad social donde el capital humano es bajo, donde no existe capacidad de levantar demanda y menos de acceder a instrumentos por concurso público, por tanto, este sistema profundiza las desigualdades de acceso a los recursos públicos, ya que dificulta la focalización de recursos en zonas carenciadas, e incentiva el clientelismo. (Tolozá, 2007)

Esta forma de operar de los instrumentos en materia de fomento productivo, ha generado la sensación de dispersión de la inversión pública, no permitiendo focalizar en sectores espacialmente estratégicos o marginales, de manera de generar los impactos necesarios para realizar las transformaciones a la velocidad que se requieren.

#### *Las estrategias de desarrollo regional (EDR).*

Las Estrategias de Desarrollo Regional (EDR) como su nombre lo indica, son instrumentos que tienen por objeto convertirse en el marco orientador de tránsito al desarrollo, estableciendo misiones y visiones comunes que colaboren en los procesos de articulación, de proyectos, planes y programas en post de un plan estratégico común.

No obstante lo anterior, las EDR se han transformado en instrumentos amplios, genéricos e incapaces de poder establecer orientaciones y énfasis claros en materia de apuestas regionales. Lo anterior, producto que la metodología de elaboración no contempla una estratificación fina de los intereses de la región, que permita realizar apuesta específicas (en desmedro de otras, obviamente). Su elaboración participativa genera expectativas sociales, que se transforman en negociaciones políticas de sectores, que terminan con la incorporación todos los temas sin mayor diferenciación entre uno y otro, generando dificultades para establecer énfasis y apuestas concretas.

#### **IV.e.- Implementación y evolución de experiencias territoriales en Chile.**

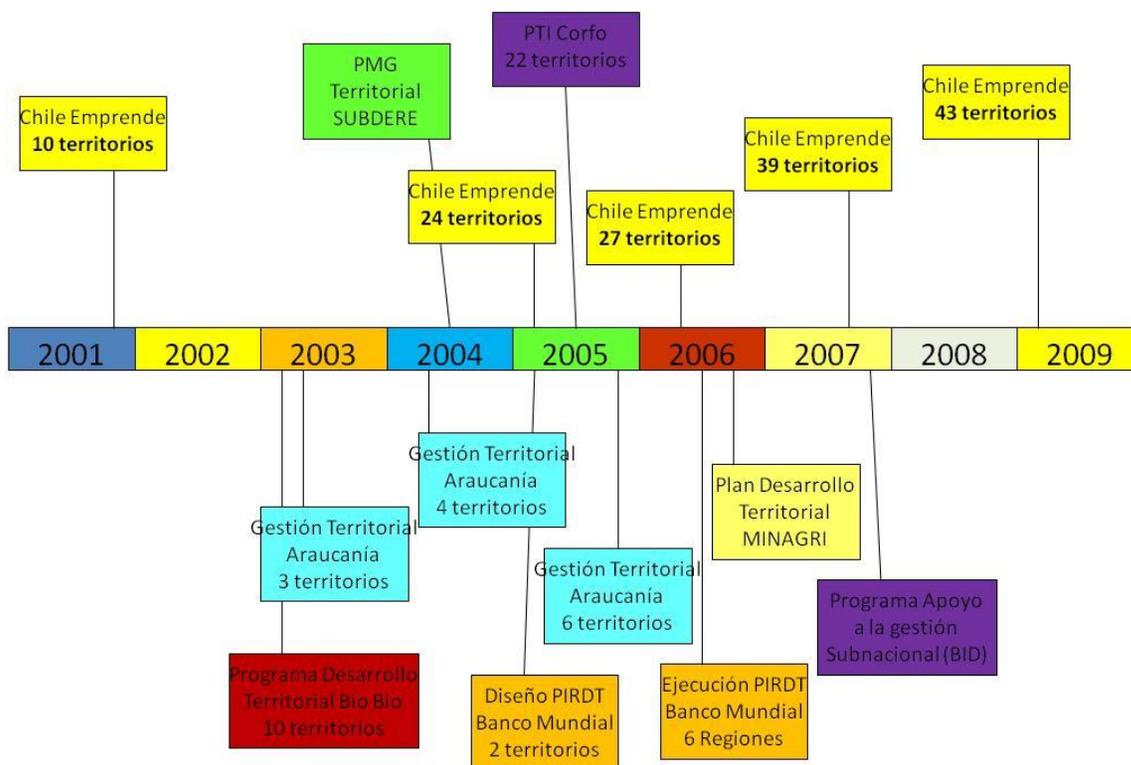
Desde el año 2000 aproximadamente en Chile, se comenzó a diseñar e implementar experiencias de desarrollo con características territoriales, como una forma de buscar alternativas de gestión que impulsaran procesos de distribución, descentralización y rompieran las rigideces de la política pública, eficientando la gestión del desarrollo e incorporando a los actores locales en dichas dinámicas.

La siguiente figura muestra de manera esquemática la implementación y evolución de distintas iniciativas y experiencias con enfoque territorial en Chile.

En este contexto, las primeras experiencias territoriales en Chile se llevan a cabo a nivel subnacional, de éstas destacan dos iniciativas, por sus características de contar con una visión regional e integrada de iniciativas territoriales; la experiencia de gestión territorial de la región de la Araucanía, denominada inicialmente “Agenda de Gestión Territorial para un buen Gobierno”, y la segunda, es la “Estrategia de Desarrollo Territorial” impulsada por la región del Bio Bío. Ambas iniciativas se desarrollan en paralelo. Con la implementación del programa gubernamental denominado “Chile Emprende”, y al incorporar territorios de la región del Bio Bío como de la Araucanía, complementa y potencia estas iniciativas, al dotarlas de recursos que no era posible gestionar desde los

Gobiernos Regionales. La descripción de cada uno de estos programas se presenta en Anexo N°1.

Figura N°4: Evolución de las iniciativas y experiencias territoriales en Chile.



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, desde el año 2002 se ha configurado un entorno de políticas públicas con enfoque territorial en Chile, que ha producido una evolución de la gestión del desarrollo, transitando desde miradas centralista, verticales y con énfasis macroeconómicas, hacia modelos descentralizados, regionales y con énfasis microeconómicos, constituyendo iniciativas que en su conjunto han conformado experiencias alternativa de hacer gestión pública para el desarrollo, ya que su implementación responde a lógicas de colaboración público privadas sobre la base de un territorio en específico (agrupación de comunas) y a planificaciones tanto espaciales como basadas en la interacción de agentes. Desde el punto de vista metodológico estas experiencias en su gran mayoría concuerdan en lo siguiente:

1. Se centran en un territorio, entendido como una agrupación de comunas, no superior a una provincia<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Desde el punto de vista geopolítico, Chile se divide en 15 regiones, cada una de estas regiones está compuesta por provincias, y a su vez las provincias por comunas, que constituyen la estructura básica.

2. Sobre este territorio existe una oportunidad o vocación de características similares.
3. Se estructura una institucionalidad territorial, denominada en la mayoría de los casos como consejos público-privados, en el cual participan, las municipalidades, los actores locales agrupados (Asociaciones de empresarios, ONGs, etc.), y las instituciones de Gobierno con presencia en el territorio.
4. En función de una mirada consensuada y común del desarrollo, se elabora un Plan de Desarrollo Territorial flexible, al cual concurre inversión pública como inversión privada. Dichos planes son plurianuales.

Muchas de estas iniciativas están centradas en la puesta en valor de los recursos naturales del territorio, como por ejemplo, el turismo de intereses especiales asociados al valor paisajístico del entorno, la explotación sustentable de algún recurso natural como los bosques, el suelo dedicado a cultivos de alto valor de mercado, como los frutales menores, entre otros ejes movilizadores de las economías territoriales.

Desde un análisis comparativo, respecto de lo que son estos nuevos modelos alternativos de gestión del desarrollo con enfoque territorial, versus, el modelo centralizado de gestión imperante en Chile, se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro Nº 3:** Cuadro comparativo modelo centralizado versus modelo territorial.

| MODELO CENTRALIZADO   | MODELO TERRITORIAL   |
|---|--|
| Actúa sobre la base de oferta de instrumentos, planes y programas.  | Actúa sobre la base de demanda de necesidades del territorio.  |
| La oferta es diseñada y normada desde el nivel central.   | Existe la posibilidad de ajustar la oferta a las necesidades y especificidades del territorio.                                       |
| Las inversiones y programas responden a metas de los servicios públicos.  | Las inversiones y programas actúan en el marco de un Plan de Desarrollo Territorial.   |
| La definición de en qué se gasta o invierte es de responsabilidad del Director de Servicio.                                     | La definición de en qué se gasta o invierte es de responsabilidad de un consejo público – privado.                                   |
| Está centrada en una visión pública del desarrollo.   | Impulsa una visión público-privada-municipal del desarrollo.   |
| Incorpora débilmente a los municipios en algunas decisiones de inversión.   | Incorpora activamente a los Municipios en las definiciones de inversión.   |
| Existe insuficiente información de los planes anuales y plurianuales de inversión, que posibilite inversión privada vinculante. | Permite impulsar la inversión privada, sobre la base del conocimiento activo de la inversión pública. (Ej. Obras de infraestructura) |
| No impulsa la generación de institucionalidad, más bien la preocupación es incentivar la demanda asociativa por sector.         | Se estructura sobre la base de la generación de institucionalidad territorial de contraparte, que oriente la inversión.              |

|   |  |
|---|--|
| La inversión y ejecución de programas es más bien dispersa.   | La inversión y ejecución de programas responde una visión de desarrollo del territorio.  |
| No existe participación en la definición de la oferta de instrumentos, planes y programas.  | Existe participación local y territorial de los instrumentos, planes y programas que más se necesitan.   |
| Existe débil control social en la ejecución de inversiones y programas.   | Existe control social activo en la ejecución de inversiones y programas.   |
| La responsabilidad en la ejecución de inversiones y programas está supeditada al cumplimiento de la norma.  | La responsabilidad en la ejecución de inversiones y programas, además de ajustarse a la norma, busca estar asociada a resultados e impactos territoriales. |
| Fomenta el centralismo regional y nacional, al perpetuar la concentración de poder en directivos públicos.  | Impulsa la descentralización nacional y subregional, al potenciar el ejercicio de traspaso de poder subregional.   |
| Perpetúa la inequidad territorial, producto que el mecanismo de acceso a instrumentos, es por vía de demanda o concurso público, situación que territorios en fragilidad social se ven es desventaja. | Propende a la equidad y convergencia territorial, al concentrar esfuerzos en dotar de oportunidades a territorios en fragilidad social y económica.        |

Fuente: Elaboración propia.

#### IV.f. El problema

En consecuencia, justifican la presente investigación el hecho de que en Chile no se ha desarrollado un sistema de evaluación de políticas públicas, que vincule el análisis de las experiencias de sistemas de gestión descentralizados y territoriales, vinculándolo con el impacto en el desarrollo integral de sus territorios. Se infiere que estos modelos territoriales son más eficientes que los de intervención sectorial autónoma, producto que incorpora a los agentes locales y los involucran en los procesos de crecimiento y desarrollo, articula de mejor manera los esfuerzos institucionales sectoriales produciendo coordinaciones horizontales eficientes, y que mirando desde el punto de vista de la sustentabilidad pareciera ser mejor, producto de la mayor conciencia social respecto de la explotación de los recursos naturales y su impacto en el crecimiento y desarrollo del entorno territorial. Así mismo, la investigación también abordará si estas experiencias detonan una mayor participación y equidad de género.

En este contexto, si ésta manera de plantear el desarrollo es más eficiente, entonces plantear la posibilidad de que en Chile exista una política de cohesión social y territorial, nos permite avanzar hacia la construcción de mecanismos de equidad territorial, mejoramiento de la distribución y de la sustentabilidad país, avanzando de paso en la descentralización y mejorando las condiciones de vida y entorno.

## **V.- DELIMITACIONES.**

Para el caso de la presente investigación, se analizará la experiencia de la región de la Araucanía en Chile, producto que desde el punto de vista de la construcción subnacional, fue una de las primeras experiencias en Chile y presenta características de impulso endógeno de esta iniciativa, así también, la variedad de sus territorios, la información disponible para el desarrollo de la investigación y las características propias de la región en cuanto a pobreza y desempleo que según la encuesta de caracterización socioeconómica nacional, CASEN 2006 del Ministerio de Planificación, presenta un 20,05% de pobreza y un 6,05% de indigencia, cuando las cifras país son de 13,7% y 3,20 % de pobreza e indigencia respectivamente. Así mismo, esta región presenta el mayor índice de desempleo llegando a un 11,5% en febrero de 2010, lo que la configuran como una región desafiante y propicia para evaluar un modelo alternativo de gestión del desarrollo.

En este contexto, la investigación se centrará en la generación de un modelo de evaluación integral de impacto en un territorio específico, que para estos efectos corresponde al de Araucanía Andina, que comprende las comunas de Victoria, Curacautín, Lonquimay, Melipeuco, Cunco y Vilcun. Se procedió a elegir este territorio, en atención a la información disponible y al hecho de haber sido uno de los territorios primogénitos de la experiencia de gestión territorial de la Araucanía. Sobre ésta base de resultados, se elaborarán las orientaciones para una política de cohesión social y territorial en Chile.

## **VI.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

Definido el problema y la delimitación las preguntas de investigación son las siguientes:

- 1.- ¿Existen metodologías cuantitativas y cualitativas capaces de medir los resultados de la experiencia territorial de Araucanía Andina en Chile?
- 2.- ¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia económica para el territorio?
- 3.- ¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia social para el territorio?
- 4.- ¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia ambiental para el territorio?
- 5.- ¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia género para el territorio?

6.- ¿Es posible a partir del análisis de resultados de la experiencia de Araucanía Andina vincularlos con una reflexión mayor en torno a la generación de bases para el diseño de una política de cohesión social y territorial en Chile?

## **VI.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación pretende demostrar la hipótesis que; *“La experiencia de desarrollo territorial de la región de la Araucanía en Chile, a través de la evaluación del territorio Araucanía Andina, generan bienestar; económico, social, ambiental y de género, por tanto es una buena base para el diseño e implementación de una política de cohesión social y territorial en Chile con características similares a la Europea”*.

## **VII.- OBJETIVOS**

### **VII.a.- Objetivo General.**

Evaluar el resultado de la experiencia de gestión territorial de la Araucanía, desde las dimensiones económica, social, ambiental y de género, a través de metodologías de carácter cualitativo, cuantitativo e interpretativo y generar los fundamentos para el diseño de una política de cohesión social y territorial en Chile.

### **VII.b- Objetivos específicos.**

Desde ese contexto la investigación tiene objetivos específicos vinculados las dimensiones teóricas, operacionales, metodológicas y de construcción de políticas pública.

- Someter el proceso de construcción del modelo de evaluación integral de resultados de la experiencia de gestión territorial de la Araucanía, a un análisis conceptual, desde las teorías del desarrollo económico, social, ambiental y de género.
- Investigar acerca de la identificación y construcción de información, que de soporte operacional a la implementación de modelo de evaluación integral impacto de la experiencia de gestión territorial en la Araucanía.
- Aplicar el modelo de evaluación integral de resultados en uno de los territorios de la Araucanía, con énfasis en las dimensiones de sustentabilidad ambiental con enfoque de género, e interpretar sus resultados.

- Establecer las orientaciones para el diseño de una política de cohesión social y territorial en Chile, sobre la base de la experiencia Europea y sustentada en la evaluación integral de impacto de la experiencia de gestión territorial de la Araucanía.

## CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

El presente marco aborda cuatro aproximaciones para sustentar conceptual y teóricamente, el fundamento en el cual se desarrollará el modelo de evaluación integral de la experiencia de gestión territorial de la Araucanía. Una aproximación desde los modelos de desarrollo para en enfoque económico, una desde la institucionalidad y el IDH para el enfoque social, desde los autogobiernos de acceso a recursos de uso común para el enfoque ambiental y finalmente, desde las teorías de emprendimiento en mujeres y las que vinculan género y medio ambiente.

### 1.1.- Teorías de localización, desarrollo regional y territorial.

La construcción de un cuerpo de teorías que sustenten desde el punto de vista económico el diseño de un modelo de evaluación integral, se basa en las teorías económicas de localización y desarrollo regional. Aunque existe una amplia gama, como lo son, los modelos de equilibrio espacial de Christaller (1966) y Losch (1967), las teorías de centro –periferia de Fridmann (citado por Moncayo J., 2000), Modelos de crecimiento endógeno iniciados por Rommer y Lucas (1986), las teorías de acumulación flexible surgidas de la observación de los distritos industriales Italianos, etc., se trata de hacer un análisis de las distintas teorías y visiones que han aportado a conceptualizar teóricamente los modelos descentralizados de gestión con enfoque territorial, o experiencias de desarrollo y gestión territorial.

Los desarrollos teóricos sobre localización de las actividades económicas en el espacio han caminado por dos canales paralelos, con sólo algunos intentos tardíos de integración: una primera corriente es la derivada de la tradición alemana de la primera mitad del siglo pasado, con Von Thunen (1966), Weber (1909), Christaller (1966), Lösh (1967) y los intentos de integración de Isard (1962) “en un modelo competitivo de equilibrio general”. Esta corriente culmina con la escuela de la ciencia regional en los años sesenta y setenta. En América Latina esta escuela ha tenido más influencia en el ámbito de la geografía y en los primeros trabajos sobre planificación regional.

La segunda corriente corresponde a la que se deriva de Marshall (1920), en particular de sus referencias a los factores que inciden en los procesos de aglomeración industrial, los que darían origen a la extensa literatura sobre gestación y desarrollo de *clúster*, industrialización flexible, nuevos distritos industriales (NDI), regiones de aprendizaje (*learning regions*) y entornos competitivos (*milieu*). Es esta corriente y sus derivados, junto con las contribuciones de la nueva economía institucional, la que mayor influencia ha tenido en la reflexión latinoamericana sobre Desarrollo Territorial, por lo que

conviene explorar sus contenidos aunque sea de modo muy esquemático. (Schejtman, Berdague, 2004)

En sus *Principios de economía*, Marshall (1920), destacaba que la aglomeración de empresas en un espacio determinado generaba ciertas “economías externas localizadas”, que contribuían a reducir los costos de producción como resultado de la presencia de: (i) un conjunto de trabajadores calificados; (ii) un acceso fácil a insumos y servicios especializados; y (iii) la diseminación de nuevo conocimiento, dada la existencia de “una atmósfera industrial, verdadero entramado de costumbres y sensibilidades útiles”. Krugman (1995) destaca como fuerzas centripetas las economías de escala, los costos de transporte y las economías externas (a la Marshall), que se expresan en la presencia de una reserva de habilidades (*skills*), de servicios e institutos especializados que generan encadenamientos por la vía de mercados y de flujos de conocimiento e información. Como fuerzas centrífugas, menciona la inmovilidad de factores (mano de obra, rentas de la tierra) y el surgimiento de deseconomías de escala. (Schejtman, Berdague, 2004)

Porter (1991), en su influyente trabajo sobre *La ventaja competitiva de las naciones*, introduce dos conceptos: el de *clúster* y el del “carácter sistémico de la competitividad”, que darían lugar a una serie de trabajos sobre las condiciones de creación de tales ventajas competitivas. Partiendo de la explicación marshaliana de las aglomeraciones, introduce el concepto de “agrupamiento de sectores competitivos” que conforman el muy citado “diamante” y que están vinculados mediante relaciones verticales (comprador / proveedor) u horizontales (clientes / tecnologías y/o canales comunes), destacando el carácter sistémico de la relación entre los sectores que lo conforman y que llamará *clúster* en escritos posteriores.

Cuando los *clúster* adquieren competitividad internacional significativa, estamos en presencia de lo que la literatura ha denominado nuevos distritos industriales. De las distintas experiencias de distritos industriales en el mundo, la que mayor interés y entusiasmo ha despertado en América Latina es sin duda la italiana, no sólo porque muy tempranamente fue rescatada como una experiencia de desarrollo competitivo a partir de aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas, que contrastaba con el modelo “fordista”, de gran industria de producción en masa ubicada en grandes ciudades como Turín y Milán, sino porque en la mayoría de los casos incorporó a pequeños productores agrícolas, aprovechando las ventajas de costos y flexibilidad laboral que dicha condición permitía, dando lugar a lo que se ha denominado “industrialización difusa”. (Schejtman, Berdague, 2004)

El análisis de las experiencias mencionadas ha llevado a concluir que el potencial competitivo de un determinado territorio está fuertemente determinado por la existencia de una institucionalidad local que facilita la diseminación del conocimiento y la innovación. Para definir un contexto con estas características, algunos autores han acuñado el término *milieu* o entorno con capacidad de innovar, que permite el aprendizaje colectivo a través de los vínculos en las

cadena proveedor/usuario, y del intercambio informal de conocimiento por la vía del denominado “efecto cafetería”, reduciendo la incertidumbre y los comportamientos oportunistas. Un *milieu* surge cuando la interacción entre los agentes económicos se desarrolla al calor de transacciones multilaterales generadoras de externalidades positivas, que inducen un proceso de aprendizaje de formas más eficientes de manejo conjunto de recursos.

Este tipo de conocimiento es local-específico o tácito e “impregna”, por así decirlo, al territorio, pues supone proximidad espacial e incluso cultura y normas compartidas. Se diferencia, por lo tanto, de conocimientos codificables o genéricos que pueden ser adquiridos, a algún costo, por otros agentes en otras localidades, es decir, son ubicuos. Se trata por lo tanto de una forma particular de capital social propio del territorio. (Schejtman, Berdague, 2004)

En relación con lo anterior, Schejtman y Berdague citando a Abramovay señalan: “Más importante que las ventajas competitivas dadas por atributos naturales de localización... es el fenómeno de la proximidad que permite una forma de coordinación entre actores capaz de valorizar el conjunto del ambiente en que actúan y por lo tanto de convertirlo en una base para emprendimientos innovadores... esta proximidad supone relaciones sociales directas entre actores... En torno al desarrollo rural convergen dos corrientes... por un lado, las que vienen enfatizando la **dimensión territorial del desarrollo** (que en lugar de enfatizar) ventajas u obstáculos geográficos de localización estudian la conformación de... **instituciones** que permiten acciones cooperativas... a este proceso otra vertiente la aborda como **capital social** que se refiere a características de la organización social como confianza, normas y sistemas... que aumentan la eficiencia de la sociedad facilitando las acciones colectivas”. (Schejtman, Berdague, 2004)

Otras consideraciones teóricas son las que dicen relación con el Desarrollo Económico Local (DEL). Sobre este aspecto la literatura, en sus diversas versiones, construye sus fundamentos y propuestas de política a partir de una integración de los elementos presentados más arriba y que apuntan al carácter localizado del desarrollo económico. Es decir, los conceptos sobre aglomeración industrial, *clúster*, nuevos distritos industriales. En segundo lugar está la literatura sobre entornos (territorios o regiones) de aprendizaje (*milieu o learning regions*), que definen al conocimiento y el aprendizaje colectivo generadores de la innovación como ejes de la competitividad. En tercer lugar están las consideraciones sobre gobernanza (*governance*), que hacen referencia a las rutinas, reglas, costumbres, valores, englobados en los activos institucionales de una región o territorio. (Schejtman, Berdague, 2004)

Este tipo de aproximaciones teóricas que sustentan el desarrollo económico local, son elaboraciones que empiezan a proliferar en la década de 1990 en América Latina.

Otra teoría importante de analizar, para entender los procesos que dieron origen a las experiencias de desarrollo y gestión territorial en Chile, son los vinculados a la teoría de la base de exportación.

Esta teoría surgió en los años cuarenta. Critica a la teoría del crecimiento regional por etapas, afirmando que existen regiones que queman etapas sin pasar por la primera de las fases, la fase de subsistencia (como ha ocurrido en los estados del oeste americano). Plantea que las regiones son economías abiertas muy dependientes del exterior, divide la economía en dos sectores (sector básico exportador y sector residencial, éste último muy dependiente de la demanda local), y considera, dentro de un enfoque puramente keynesiano, que las exportaciones son el motor que inicia el crecimiento local y/o regional, determinando su alcance a través del efecto multiplicador que dichas exportaciones a otras regiones producen sobre las actividades residenciales (particularmente sobre los servicios y la construcción). En palabras de Richardson (citado por Peña Sánchez, 2006), el valor de la teoría radica en que destaca la importancia de la apertura de las economías regionales y el papel que desempeñan los modelos de demanda nacionales (o extra regionales) cambiantes en el crecimiento regional, o dicho de otro modo, la importancia de la apertura en el análisis de las economías subnacionales, la interdependencia entre las diferentes zonas de un país y el principio de que lo que ocurre dentro de una región depende crucialmente de lo que ocurre más allá de sus fronteras. (Peña Sánchez, 2006)

Dentro de este modelo, no sólo es importante el papel que juega el sector exportador (entendido como aquel que vende un producto fuera de los límites territoriales), sino que también es fundamental el papel que juegan los sectores residenciales, especialmente desde una perspectiva dinámica, en la que no sólo es esencial la especialización actual, sino también la capacidad de renovación continua de la especialización y la posibilidad de desviar recursos de unos sectores en declive a otros en alza, la calidad y la cantidad de los servicios a la producción, a las instalaciones educativas y de capacitación profesional, a los servicios al consumidor y a los servicios públicos (Cuadrado Roura, 1992).

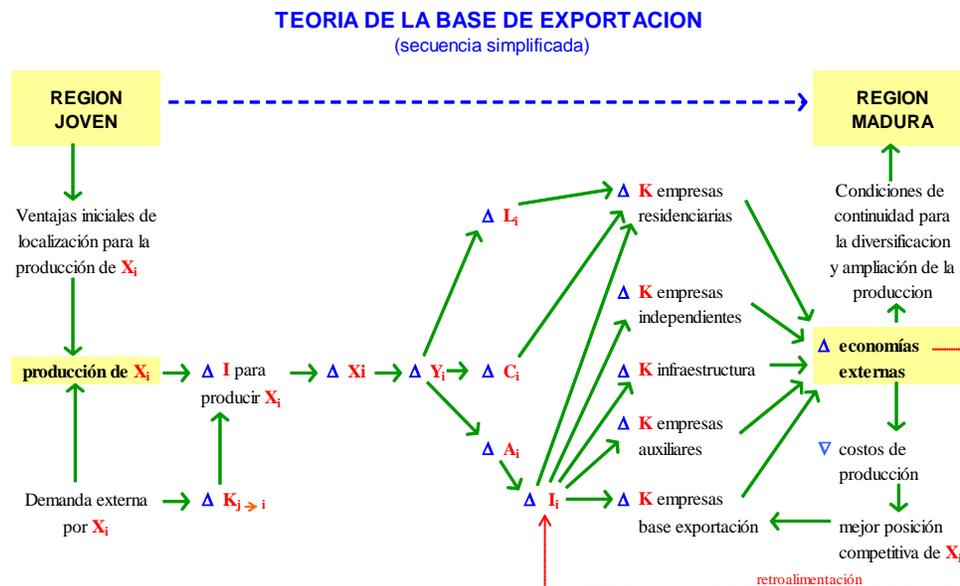
Las ventajas de esta teoría son varias. La primera, que considera las relaciones interregionales o interterritoriales como vínculos comerciales, poniendo de manifiesto la necesidad de cada territorio de competir con el resto en determinados sectores especializados; la segunda, que la existencia de una demanda externa importante evita el problema de la escasez de la demanda interna para poder crecer, que se producía como consecuencia del limitado tamaño del mercado local; y, la tercera, la detección de los riesgos de una excesiva especialización, ya que la demanda externa de productos concretos puede fluctuar considerablemente a largo plazo.

Ahora bien, a pesar de su sencillez al vincular el crecimiento territorial al crecimiento de la demanda externa y a la insuficiencia de la demanda interna, las desventajas de este modelo provienen, fundamentalmente, de la escasa facultad que posee el mismo para explicar cómo mantener la capacidad competitiva de los

territorios y adaptar las especializaciones productivas internas a las tendencias más dinámicas de la demanda en los mercados nacionales e internacionales, y del olvido por parte de este modelo de la oferta que, según algunas investigaciones, participa muy activamente en el proceso de crecimiento regional.

Esquemáticamente esta teoría se muestra en la figura siguiente:

Figura N° 5. Esquema Teoría de la Base de Exportación.



Fuente: Diapositiva, presentación *Desarrollo en el Territorio: evolución del pensamiento teórico*, módulo teoría y gestión del desarrollo. Especialización en planificación y desarrollo regional, Ministerio de Planificación – Subsecretaría de Desarrollo Regional, Chile.

En consecuencia, cada una de estas teorías aportan a visualizar el marco u orientación respecto del cual se ha establecido el abordaje del presente esfuerzo, tendiente a aportar en la necesidad de avanzar a en determinar sistemas de evaluación e impacto de las experiencias de gestión territorial.

## 1.2.- Institucionalismo, neoinstitucionalismo, capital social, el desarrollo como libertades y desarrollo humano.

Para la economía clásica, el intercambio se basa en una serie de supuestos: partiendo de la base de un sistema económico en equilibrio de mercado, con determinación simultánea de precios y cantidades. En este contexto, los mercados se vacían completamente (ley de Walras) y cada oferta crea su propia demanda (Ley de Say), estableciendo precios de equilibrio cuando los costos marginales se igualan a los ingresos marginales. La economía clásica, supone un mercado perfectamente competitivo en que ningún agente puede determinar el precio. Los agentes poseen información completa de precios, de localización de recursos y

factores en los mercados. Supone individuos complemente racionales, egoístas, ya que al tomar las decisiones se guía complemente por los precios y no por los intereses comunes del bienestar social, además de ser maximizadores de su curva de utilidad. En este contexto, el Estado y las instituciones son irrelevantes, ya que no influyen en las decisiones de los agentes. La mano invisible del mercado es tan eficiente que asume además que existe un equilibrio entre los intereses individuales y colectivos y por tanto el conflicto no existe. Un análisis de naturaleza clásica es al menos restrictivo, al no incorporar el papel de las instituciones y sus costos de transacción. (Morales, 1997)

**El institucionalismo** de desarrolla a partir de la necesidad de explicar las relaciones entre economía, instituciones y valores, cuyos orígenes se remontan a Max Weber y sus análisis sobre el problema de la organización y el control del poder económico, estudiando también el sistema de poder dentro de la sociedad.

Los principales Institucionalista se preocuparon por teorizar el cambio social, el control social y la acción colectiva, el papel del estado y el progreso técnico.

Según Samuels (citado por Morales, 1997), *“los aportes del institucionalismo consisten en entender que la economía, más que precios, cantidades y mercados, es un conjunto de variables decisivas en el modelo neoclásico; así la economía tiene que verse en forma dinámica. En su visión del comportamiento macro social, más allá del punto de vista micro, consideró prudente tomar en cuenta las fuerzas políticas y las coaliciones sociales en proceso de elección pública en los que coexisten elecciones mercantiles”* (Morales, 1997).

Al igual que las corrientes neoinstitucionalista, los institucionalistas se han elaborado a partir de los trabajos de distintos autores. Por ejemplo, los temas de liderazgo, la capacidad empresarial y la innovación abordados por Shumpeter (Citado en Morales, 1997); El estudió la influencia de la incertidumbre en la conducta económica de los individuos estudiados por Knight (Citado en Morales, 1997);, y Commons (Citado en Morales, 1997); resalta el papel de las leyes.

**El neoinstitucionalismo** y su cuerpo teórico, es la construcción colectiva del trabajo de diferentes autores, dentro de los cuales destaca; Coase, Williamsons, Stiglitz, North, Olson, Stigler, entre otros. Ellos han estudiado aisladamente algunos de los siguientes temas; teoría de la regulación, teoría de los costos de transacción, normas, leyes, derechos de propiedad, teoría de la información, fallas de mercado, teoría de la acción colectiva, incertidumbre, organización y papel del Estado y las políticas Públicas.

Desde el punto de vista de los principales aspectos que aborda el neoinstitucionalismo, estos los podemos agrupar en dos grandes temas: el primero dice relación con la **teoría económica de la organización**, que se agrupa en tres cuerpos teóricos; La teoría de los costos de transacción, la teoría de los derechos de propiedad y la teoría de la información, todos ellos en un intento por explicar el nacimiento, funcionamiento y eficiencia de la organización. El segundo gran tema

es el **modelo de acción colectiva**, que centra su contenido en quienes son los agentes que participan en la determinación de las políticas y analiza su comportamiento, su principal exponente es Mancur Olson (1971), quien en el estudio de la acción colectiva concluye que: a) cuanto mayor es el grupo, menor es el beneficio individual que se obtiene del bien público, b) cuanto mayor es el grupo, menor posibilidades de ser privilegiado individualmente, c) cuanto mayor es el grupo, mayor son los costos de la organización, d) cuanto menor es el grupo, más eficiente es a la hora de gestionar beneficios políticos pues resulta más fácil de organizar y menos costoso.

El neoinstitucionalismo según North (citado en Morales, 1997) plantea que el hombre, puesto que necesita asociarse para producir e intercambiar y así obtener satisfacción y ganancia económica, se vale de las instituciones como un elemento que fija normas e incentivos que sirven de guía en el momento de las selecciones individuales y colectivas de la vida material y cultural (Morales, 1997).

En este contexto, es necesario analizar la vinculación de estos cuerpos teóricos y las teorías de Capital Social.

El concepto **Capital Social**, abarca las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto. En aquellas formulaciones de este concepto (y del neoinstitucionalismo económico que en parte las fundamenta) que se concentran en sus manifestaciones colectivas, se plantea que las relaciones estables de confianza y cooperación pueden reducir los costos de transacción (Teorema de Coase), producir bienes públicos (North) y facilitar la constitución de actores sociales.

Para el presente marco teórico, es de interés el analizar en especial lo concerniente al **capital social comunitario**, en cuanto instrumento de superación de la pobreza y la exclusión social. Desde el punto de vista de las definiciones, las normas culturales de confianza y las redes interpersonales de reciprocidad son “precursores” de aquellas instituciones más complejas y orientadas por normas de bienestar común, que constituyen el capital social comunitario y que emergen de estos precursores a nivel de comunidad o de sistema social. Es posible definir el capital social como la sumatoria de redes y lazos interpersonales que puede activar un individuo, lo que corresponde a lo que se conocía como redes egocéntricas de reciprocidad difusa. En otro extremo, la definición de capital social comunitario desde el punto de vista neoinstitucionalista, según el cual el capital social sería lo que produce cooperación y civismo, de modo que si hay civismo, habrá capital social, ha sido correctamente calificada como tautológica o circular (Durstun, 1999).

Para Durston, el capital social comunitario presenta características particulares, que pueden clasificarse de la siguiente manera: i) éste no es un recurso individual sino una forma de institucionalidad social, ii) los participantes del capital social comunitario (en forma explícita e implícita) plantean el bien común como objetivo,

aunque éste puede no lograrse. Así también, plantea que a diferencia de las instituciones formales de bien común (cooperativas, por ejemplo), el capital social comunitario está constituido por normas, prácticas y relaciones interpersonales existentes y observable. En este orden de ideas, el concepto de reciprocidad es central al paradigma del capital social, este no se refiere a la interacción entre dos personas, sino a la reciprocidad en el marco de instituciones formales e informales a nivel de la comunidad.

Desde un punto de vista más práctico, atendiendo la relevancia del Capital Social como uno de los factores claves (no el único) que forman parte de las condicionantes que posibilitan o detonan procesos de desarrollo a nivel territorial, cabe analizar enfoques más críticos de la interpretación que se le ha dado a esta condición y su impulso en Latinoamérica por instituciones como el Banco Mundial<sup>5</sup>. Tal como lo planea Victor Bretón Solo de Zaldivar, citando a Putman “*el capital social podría ser definido como la existencia de expectativas mutuas de cooperación entre los habitantes de una comunidad (o región) sostenidas por redes institucionales –las asociaciones u organizaciones– donde cristalizan en pautas de cooperación continuadas. Dicho con otras palabras: el capital social debe ser entendido como el conjunto de redes y normas de reciprocidad que garantizan la interacción y la cooperación social*”. De acuerdo con este planteamiento, la abundancia de capital social coadyuva la existencia de instituciones de gobierno más eficientes en términos de responder a las demandas de los individuos, correspondiéndose directamente la densidad de participación asociativa en una comunidad dada con la calidad de la vida política y el grado de satisfacción de las necesidades sociales e individuales. No obstante, sin apoyos externos que provean recursos foráneos, el capital social *per se* no será capaz de sacar a la población pobre de la miseria (Bretón, 2001).

Al irrumpir el concepto de “Capital Social” en una amplísima gama de fenómenos que van desde los problemas derivados de la acción colectiva hasta el desarrollo económico, pasando por la creación de capital humano o por el debate sobre el grado de efectividad de los poderes públicos, hacen que se convierta en un término difuso y difícil de definir, tal como lo atestigua la enorme dispersión de acepciones de que ha sido objeto; dispersión que, para algunos analistas, puede hacer del capital social una etiqueta maleable, imprecisa y poco útil como herramienta analítica. Conceptos tales como *vida asociativa*, *sociedad civil* y *capital social* han ido ganando espacio, generalizándose la idea de que existe una relación directa entre la densidad organizativa del tejido social, la vitalidad de la democracia participativa y el nivel de vida alcanzado, situación que muchas veces no presenta una correlación directa<sup>6</sup>, sino ha sido más bien la “privatización del

---

<sup>5</sup> Programas del Banco Mundial como el *Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador* (PRODEPINE), apuestan por el fortalecimiento organizativo a través de Organizaciones de Segundo Grado (OSG), como estrategia de lucha contra la pobreza y la exclusión, haciendo así una particular adaptación de las teorías del capital social a la realidad del mundo indígena.

<sup>6</sup> Un ejemplo de aquello es Guamote, cantón de la provincia de Chimborazo en Ecuador, quien teniendo un alto índice de densidad organizativa y estando entre los seis primeros en lo que a

capital social” por parte algunas ONG (Organizamos No Gubernamentales) so pretexto la existencia de esta correlación directa. (Bretón, 2005)

Del mismo modo Cristobal Kay, se suma a los investigadores con una visión crítica a la mala utilización del concepto capital social, el cual sostiene se puede prestar para desviar la atención respecto de otras fuentes de capital, tales como el capital que representan los recursos naturales, la infraestructura, la maquinaria, los equipos, las finanzas. Estas otras formas de capital son frecuentemente más importantes que el capital social y este último tiene significado solamente en términos de detonar procesos de desarrollo cuando es capaz de activar o conducir al acceso de otras formas de capital (Kay, 2007)

Una segunda consideración crítica dice relación con la forma como se ha operativizado la instalación de capital social, el cual ha sido por la vía de impulsar Organizaciones de Segundo Grado (OSG) vía intervención de ONGs, las cuales (según la experiencia Ecuatoriana descrita por Bretón Solo de Zaldivar) acostumbra a obedecer a lógicas clientelares instrumentalizadas por quienes controlan las organizaciones quienes terminan consolidando un entramado complejo de favores prestados a cambio de apoyos futuros. En ese mismo orden de ideas, dicha reflexión es coherente con lo planteado por las estrategias regionales de innovación europeas<sup>7</sup> referido a que uno de los desafíos más importantes en la consolidación de procesos de organización territorial es la superación de la denominada “primera corona de innovación”, es decir, trascender a las vinculaciones clientelares de primera cercanía (de organizaciones, empresas, personas) e impactar en todo el entramado territorial.

Por último, una consideración de orden conceptual de Carroll citado por Bretón, y que dice relación con distinguir dos tipos de capital social, el puramente estructural – equivalente, sin más, a la capacidad organizativa, y que ha sido el que ha prevalecido en las intervenciones en Latinoamérica, como se describió anteriormente – y el cognitivo o alusivo a normas, valores y creencias, que desde el punto de vista de esta investigación es lo que posibilita la sostenibilidad de procesos de desarrollo.

En consecuencia, se ha revisado la interacción que existe entre desarrollo y los factores que determinan el capital social comunitario, como así también miradas más críticas respecto del enfoque práctico que se le ha dado en América latina. Otra forma de aproximarse al tema del desarrollo desde una óptica distinta es revisar el pensamiento de Amartya Sen y su teoría del **Desarrollo como libertad**.

---

concentración de intervenciones de ONG se refiere, continúa siendo el cantón con mayor incidencia provincial de la pobreza (el 89,3% de los hogares) y con el porcentaje nacional más alto de familias literalmente indigentes (el 68,3%).

<sup>7</sup> Ver a modo de ejemplo la “Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación de Castilla y León, 2007 – 2013”

Para entender el pensamiento de Amartya Sen (2000), es necesario revisar el contexto histórico en el cual se producen sus reflexiones y que es fundamental para incorporar a éste marco teórico y breve desarrollo de las discusiones que se han dado en los últimos veinte años en torno al desarrollo, sus políticas y sus enfoques. En este sentido, la principal fuente de influencia en torno a las políticas de desarrollo fue lo que se denominó "**El Consenso de Washington**", formulado originalmente por John Williamson en un documento de noviembre de 1989 ("What Washington Means by Policy Reform", que puede traducirse como "Lo que Washington quiere decir por política de reformas"). Fue elaborado como documento de trabajo para una conferencia organizada por el *Institute for International Economics*, al que pertenece Williamson, y que en resumen corresponde a diez orientaciones de política exigidas por las Instituciones Financieras Internacionales (Llámense estas Fondo Monetario Internacional FMI, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo), en principio estas reglas habían sido diseñadas para países latinoamericanos, no obstante, se convirtieron en regla general para países emergentes. (Casildas, 2004). Basadas en una visión neoclásica de la economía, estas orientaciones fueron aplicadas a partir de la década del noventa, y desde la mitad de esta década comenzaron a ser fuertemente cuestionadas. Uno de los cuestionamientos más importantes ha sido promovido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, sistematizado en su *Informe sobre el Desarrollo Humano*. Es en este contexto que surge Amartya Sen, porque parte de este informe se basa en su concepción de Desarrollo como Libertad, y su contribución es reconocida con el nobel de economía en el año 1998.

Sen a partir de los setenta, comienza a reflexionar críticamente respecto de los conceptos morales supuestos en la economía del desarrollo, la formulación de la política y el bienestar social. De hecho, Amartya Sen, producto de su crítica permanente de la ***Economía de Bienestar Tradicional***, termina construyendo su nuevo enfoque de desarrollo como libertad. En este contexto, la *Economía de Bienestar Tradicional* sostiene que todos los individuos actúan racionalmente al *maximizar su utilidad personal*, y que al permitir que la gente actúe libremente en un mercado, producto de su racionalidad, conduce al un resultado ***Óptimo de Pareto***, donde se alcanza la mejor asignación de recursos posible: es decir, el punto donde cualquier cambio produciría, en consecuencia, una posición inferior del otro.

En primer lugar, Sen sostiene que la ***maximización de la utilidad personal*** es una muy mala descripción de cómo las personas toman sus decisiones y actúan, ya que los individuos incorporan dentro de sus parámetros para definir una acción, consideraciones sociales, de bienestar de futuras generaciones o cuestiones éticas. Para sostener su argumento, Sen argumenta desde el absurdo y sostiene; ¿Qué pasaría si todos actuáramos tomando exclusivamente en consideración la maximización racional de la utilidad personal?, y plantea el, que de ser así, cuando una persona pide enviar por él una carta el correo, entonces uno debería abrirla y revisar si contiene algo valioso. Con esto Sen demuestra que las personas actúan también basadas en la integridad y las preocupaciones por otras personas.

En segundo lugar, Sen cuestiona el supuesto **acerca de las preferencias**, y sostiene que éstas están vinculadas al contexto en el cual se desarrolla un individuo (educación, pobreza, enfermedad, tradiciones, entre otros), por tanto, esto lleva muchas veces a que sean las preferencias las que se adaptan a las situaciones y no las que determinan las acciones. No es que las personas analfabetas valoran el analfabetismo y después deciden no aprender a leer, sino que el camino es el inverso: aquellos que no pueden leer adaptan sus preferencias y no le otorgan un valor a la educación. Por lo tanto, más allá de que dada las preferencias de esas personas la máxima utilidad está en no aprender a leer, esta afirmación no podría ser contemplada por la economía de bienestar tradicional. (Edo, 2002)

En tercer lugar, Sen sostiene que el enfoque en cuestión, hace caso omiso de la existencia de cosas que proveen **utilidad o insatisfacción** que no pueden ser compradas y vendidas en el mercado (la belleza de la naturaleza, la contaminación, etc.) y que el enfoque neoclásico las dimensiona sólo como “externalidades”.

En cuarto lugar, Sen se muestra contrario a la utilización del **óptimo de Pareto como un criterio de bienestar**, pues sostiene que los resultados si bien pueden encontrarse en este óptimo y sin embargo, ser desastrosos. Por ejemplo, un caso extremo, en el que unos pocos fueran muy ricos y el resto se muriera de hambre sería un óptimo de Pareto, dado que la situación no puede ser mejorada sin empeorar la situación económica de los ricos para mejorar la de los pobres. Obviamente, este resultado no es deseable, pero demuestra que el óptimo de Pareto como criterio de bienestar es al menos cuestionable por sus evidentes limitaciones. (Edo, 2002)

Alternativo en enfoque de bienestar, surge el **enfoque de las necesidades básicas**, iniciado por Paul Streeten, Frances Stewart y Mahbub ul Haq en los años setenta y ochenta (Edo, 2002). Esta teoría sostiene que el desarrollo se logra a partir de la satisfacción de las necesidades humanas básicas de las personas, por tanto pone el énfasis en el tipo de vida que las personas pueden llevar. Si bien es cierto Amartya Sen comparte en un principio estos postulados, termina cuestionándolos por lo feble de su argumentación, sobre todo en lo que dice relación con la categorización, variedad y naturaleza de las necesidades, encontrando que requieren de un sustento moral fundamental, más allá que la sola vinculación con materias primas y utilidad, sino justificada en la prosperidad humana y las libertades.

Así también, Sen critica el **carácter cuantitativo del enfoque** de las necesidades básicas, centrandose fundamentalmente su preocupación en la cantidad de alimentos para superar la necesidad de alimentación, por ejemplo, y no en las **capacidades** que se requieren abordar para terminar con dicho flagelo.

Un tercer cuestionamiento que hace Sen, a dicho enfoque, dice relación con resolver dichas necesidades básicas otorgando una determinada cantidad de

bienes a un *individuo aislado*, sin contemplar el entorno social en el cual esta inserto y que condiciona la solución de dicha necesidad a factores de entorno, fundamentalmente culturales o de juicios respecto de la mejor solución aceptada.

Una cuarta crítica, es a la condición de satisfacción de necesidades *mínimas*, lo que genera que el enfoque quede restringido eventualmente a individuos muy desfavorecidos y países muy pobres.

Una quinta observación es la que Sen hace, a su *pasividad* implícita del enfoque, ya que las personas sólo esperan que sus necesidades básicas sean satisfechas, si bien Sen considera que esta situación es explicable para niños, ancianos y enfermos, pero no corresponde para adultos y jóvenes, ya que el valor del desarrollo también está en la generación de capacidades para elegir y actuar por sí mismos. Así también en enfoque se limita a las necesidades biológicas y materiales, dejando de lado, las necesidades de autoestima, de capacidad de elegir, de autonomía, etc.

En definitiva, Sen en su crítica, encuentra el sustento y el impulso para proponer un enfoque alternativo, **el desarrollo como libertad**.

Para explicar este enfoque utilicemos el orden que plantea María Edo (2002);

**Definición de desarrollo como libertad;** Constituye el aporte de Sen, que trasciende a las conceptualizaciones del desarrollo vinculadas al crecimiento, el bienestar y las necesidades básicas, en palabras de Sen, “...*el desarrollo puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos.*”, este concepto innovador centra el desarrollo en aspectos cualitativos y cuantitativos del hombre, su entorno y la interacción con éste a partir de las herramientas con las que cuenta.

**La libertad como fin y como medio;** Sen sostiene que la libertad es precisamente el *fin principal* del desarrollo, el objetivo final, la razón de ser del desarrollo, a esto le denomina el *papel constitutivo* de la libertad en el desarrollo, y que se debe entender desde la perspectiva de que los procesos no pretenden *aumentar la libertad para lograr algo más*, sino, es necesario aumentar la libertad por la libertad en sí misma. Desde el punto de vista de la libertad como un medio, Sen sostiene que la libertad es un excelente instrumento mediante el cual se puede lograr el desarrollo, a esto le denomina el *papel instrumental* de la libertad en el desarrollo.

**El enfoque de capacidades;** Una diferencia que ahonda aun más su distancia con el enfoque de la economía de bienestar tradicional, es que Sen no define el desarrollo en base a la *renta*, sino lo hace en función de las *capacidades* de las personas para transformar dicha renta en aquello que las persona encuentren que es necesario, para llevar la vida que en su libertad decidan llevar.

Esta forma de redefinir el desarrollo en términos de capacidades, afecta directamente el concepto de **pobreza**, ya que ésta no podría ser medida solamente en cuanto al nivel de renta de un individuo, sino, a la incapacidad de éste para transformar su renta en aquello que dicha persona considera necesario para vivir, y esto, puede estar influido por muchas condicionantes, tales como: *La heterogeneidad personal* (edad, contextura física, sexo, propensión a enfermarse, etc.), *diversidad relacionada con el medio ambiente* (si vive en un clima húmedo, en el desierto, la montaña, etc.) *diferencias sociales* (educación, nivel de delincuencia, contaminación, etc.), *diferencias entre las perspectivas relacionales* (los estereotipos sociales de relación, vestimenta, adornos, costumbres de relación, etc.), *distribución dentro de la familia* (reglas de distribución familiar en función de edad, necesidades y costumbres).

Una visión que sostenga que se es pobre, solamente aquel, cuyos ingresos son bajos, es una visión demasiado limitada.

**Equidad:** Desde el punto de vista del concepto de equidad o igualdad que Sen plantea, éste se basa en el ya mencionado enfoque de *capacidades*. Es en este sentido que para Sen la igualdad no es otra que la *igualdad de capacidades básicas*, que permitan a los individuos acceder a los bienes que le son significativos, y no a los bienes que su renta le permite acceder. Cual es el sentido de este cambio en palabras del propio Sen; “...si los seres humanos fueran muy similares, esto no tendría mucha importancia, pero la experiencia indica que la conversión de los bienes en capacidades cambia de una persona a la siguiente sustancialmente, y la igualdad de lo primero puede estar alejada de la igualdad de lo segundo “ (Edo, 2002)

**El concepto de agente:** Otro enfoque importante de analizar para el presente marco teórico, es la idea de que los sujetos son *agentes* y no *pacientes* de los procesos de desarrollo, son motores de generación y cambio en el desarrollo. Para Sen los individuos pueden configurar su propio destino y ayudarse mutuamente, así también destaca la necesidad de que sean ellos, los agentes promotores de la participación en el diseño e implementación de soluciones a sus problemas, más que espectadores pasivos de la aplicación de políticas públicas en su beneficio. Textualmente Sen señala:

“...los individuos pueden configurar en realidad su propio destino y ayudarse mutuamente. No tienen por qué concebirse como receptores pasivos de las prestaciones de ingeniosos programas de desarrollo. Ellos mismo deben participar en el proceso de creación e implementación de los planes de justicia social. Para ello es necesario no sólo que puedan participar en el diseño de los planes sino en la formulación de las prioridades y los valores sobre los cuales se basarán los mismos. Existen poderosas razones para reconocer el papel positivo que desempeña la agencia libre y viable, e incluso la impaciencia constructiva..”

Para Sen, la manera de poder ejercer esta agencia, se dá a partir de la posibilidad de *debatir* en una sociedad. El *debate* para Sen es fundamental para lograr el

desarrollo como libertad. En este contexto la generación de institucionalidad de base, que permita canalizar esta necesidad de agencia ciudadana, favorece el debate, por tanto favorece el ejercicio de individuos activos en el diseño y ejecución de políticas en su beneficio, por tanto promueve el desarrollo como libertad.

### ***El Índice de Desarrollo Humano (IDH).***

En este mismo orden de ideas, es precisamente el pensamiento de Amartya Sen y su concepción del desarrollo como libertad, el pilar en el cual se basa el nuevo paradigma del *desarrollo humano*, Sen fue uno de los colaboradores más importantes en la construcción de índices del *Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD* (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo).

Para el desarrollo el concepto y el origen del Desarrollo Humano, nos basaremos en la información contenida en la página web del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo sobre el tema <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano>.

El enfoque de desarrollo humano nació, como un enfoque alternativo y necesario respecto del enfoque de desarrollo predominante en el decenio de 1980 vinculado a lo que revisamos como el consenso de Washington y sus recomendadas políticas. En este contexto, muchas personas, entre ellas el economista pakistaní Dr. Mahbub ul Haq, quien cumplió un rol fundamental en la formulación del paradigma de desarrollo humano, reconocieron la necesidad de un modelo de desarrollo alternativo fundamentado en varias razones, entre las que se incluyen:

- La existencia de evidencia cada vez más contundente respecto del ineficiente efecto goteo del crecimiento económico, como mecanismo para propagar los beneficios económicos y erradicar la pobreza;
- Los evidentes costos humanos y sociales de los Programas de Ajuste Estructural recomendados por el consenso de Washington;
- El fracaso del crecimiento económico sólido y sistemático, para enfrentar la diseminación de enfermedades sociales (el delito, el debilitamiento del tejido social, el VIH/SIDA, la contaminación, etc.);
- La consolidación de modelos democráticos a principios de los noventa aumentó las esperanzas en torno a la creación de modelos centrados en las personas.

En palabras del creador del informe de desarrollo humano, el Dr. Mahbub ul Haq *“El objetivo principal del desarrollo es ampliar las opciones de las personas. En principio, estas opciones pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. A menudo las personas valoran los logros que no se reflejan, o al menos no en forma inmediata, en las cifras de crecimiento o ingresos: mayor acceso al conocimiento, mejores servicios de nutrición y salud, medios de vida más seguros, protección contra el crimen y la violencia física, una adecuada cantidad de tiempo libre, libertades políticas y culturales y un sentido de participación en las actividades*

comunitarias. *El objetivo del desarrollo es crear un ambiente propicio para que la gente disfrute de una vida larga, saludable y creativa*". (PNUD, 2010).

A partir de 1990, el concepto de desarrollo humano se aplicó a un estudio sistemático de temas mundiales, según se publicó en los Informes anuales sobre Desarrollo Humano patrocinados por el PNUD. Como señalamos anteriormente, el trabajo de Amartya Sen y de otras personas fundó las bases conceptuales de un enfoque alternativo y más amplio del desarrollo humano. En palabras de Sen, *"El desarrollo humano, como enfoque, se ocupa de lo que yo considero la idea básica de desarrollo: concretamente, el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es sólo una parte de la vida misma"* (PNUD, 2010). Es decir, este nuevo enfoque nos plantea un cambio de paradigma en cuanto al foco del desarrollo, transitando desde un enfoque estrictamente economicista y materialista, a uno que pone el acento en el ser humano y en la multiplicidad de factores que influyen en su bienestar.

Algunos de los temas y asuntos que se consideran de mayor importancia para el desarrollo humano según el PNUD en la actualidad son:

- **El progreso social:** mayor acceso a la educación, mejores servicios de nutrición y salud;
- **La economía:** la importancia del crecimiento económico como medio para reducir las desigualdades y mejorar los niveles de desarrollo humano;
- **La eficiencia** en términos de uso y disponibilidad de los recursos. El desarrollo humano propicia el crecimiento y la productividad, siempre y cuando este crecimiento beneficie de manera directa a las personas pobres, las mujeres y otros grupos marginados;
- **La igualdad** en cuanto al crecimiento económico y otros parámetros del desarrollo humano;
- **La participación y la libertad** , en especial mediante el empoderamiento, la gobernabilidad democrática, la igualdad de géneros, los derechos civiles y políticos y la libertad cultural, particularmente en los grupos marginales definidos por parámetros tales como urbanos/rurales, sexo, edad, religión, origen étnico, parámetros físicos y mentales, etc.;
- **La sostenibilidad** para las generaciones futuras, en términos ecológicos, económicos y sociales;
- **La seguridad humana:** la seguridad ante amenazas crónicas de la vida cotidiana tales como el hambre y las discontinuidades repentinas como la desocupación, la hambruna, los conflictos, etc.

### **Como se calcula el IDH.**

El IDH es una medida sinóptica del desarrollo humano. Mide el progreso medio conseguido por un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano:

- Disfrutar de una vida larga y saludable, medida a través de la **esperanza de vida al nacer**.

- Disponer de educación, medida a través de la **tasa de alfabetización de adultos** (con una ponderación de dos terceras partes) y **la tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria** (con una ponderación de una tercera parte).
- Disfrutar de un nivel de vida digno, medido a través del **PIB per cápita** en términos de la paridad del poder adquisitivo (PPA) en dólares estadounidenses (US\$). Para el cálculo del índice se utiliza log a objeto de llevarlo a una dimensión comparable.

Antes de calcular el IDH es necesario crear un índice para cada una de estas dimensiones (los índices de esperanza de vida, educación y PIB), para lo cual se escogen valores mínimos y máximos (valores límite) para cada uno de los tres indicadores. Estos valores están dados por el PNUD en la siguiente tabla.

**Cuadro Nº 4:** Valores límites para el cálculo del IDH.

| <b>Indicador</b>                              | <b>Valor máximo</b> | <b>Valor Mínimo</b> |
|---|---------------------|---------------------|
| <b>Esperanza de vida al nacer (años)</b>      | 85                  | 25                  |
| <b>Tasa de alfabetización de adultos (%)*</b> | 100                 | 0                   |
| <b>Tasa bruta combinada de matricula (%)</b>  | 100                 | 0                   |
| <b>PIB per cápita (PPA en US\$)</b>           | 40000               | 100                 |

\*El valor límite para calcular la tasa de alfabetización de adultos implica que la tasa máxima es 100%. En la práctica, para el cálculo del IDH el límite de las tasas de alfabetización superiores a 99% se fija en 99%.

Fuente: PNUD 2010.

El desempeño de cada componente se expresa como valor entre 0 y 1, para cuyo efecto se aplica la siguiente fórmula general:

$$\text{Índice del componente} = \frac{\text{valor real} - \text{valor mínimo}}{\text{valor máximo} - \text{valor mínimo}}$$

Luego, se calcula el IDH como simple promedio de los índices de los componentes.

En general la fórmula para el cálculo del IDH, es la siguiente:

Llamemos:

Esperanza de vida al nacer (años) = V

Tasa de alfabetización de adultos (%) = E

Tasa bruta combinada de matricula (%) = TM

PIB per cápita (PPA en US\$) = I

Entonces:

$$\text{IDH} = 1/3 \text{ V} + 1/3 (2/3 \text{ E} + 1/3 \text{ TM}) + 1/3 \text{ I}$$

A objeto de comprender de mejor manera esta operación matemática, calculemos el IDH de Turquía para el año 2005, país que presenta las siguientes características; una esperanza de vida de 71,4 años, una tasa de alfabetización de adultos de 87,4%, una tasa bruta combinada de matrícula de 68,7%, y un PIB per cápita de US\$ 8.407 (PPA en US\$)

Entonces:

$$\text{Índice de esperanza de vida} = \frac{71,4 - 25}{85 - 25} = \mathbf{0,773}$$

Índice de educación = 2/3 Índice de alfabetización adulto + 1/3 Índice bruto de matrícula

$$\text{Índice de alfabetización adulto} = \frac{87,4 - 0}{100 - 0} = \mathbf{0,874}$$

$$\text{Índice bruto de matrícula} = \frac{68,7 - 0}{100 - 0} = \mathbf{0,687}$$

$$\text{Índice de educación} = 2/3 (0,874) + 1/3 (0,687) = \mathbf{0,812}$$

$$\text{Índice del PIB} = \frac{\log(8.407) - \log(100)}{\log(40.000) - \log(100)} = \mathbf{0,740}$$

El cálculo del IDH es entonces:

$$\text{IDH} = 1/3 (\mathbf{0,773}) + 1/3 (\mathbf{0,812}) + 1/3 (\mathbf{0,740}) = \mathbf{0,775}$$

Bajo este mismo esquema de análisis y construcción de indicadores el PNUD ha desarrollado a parte del índice de desarrollo humano, el índice de pobreza humana para países en desarrollo (IPH – 1), el índice de pobreza humana para una selección de países de la OCDE (IPH – 2), el índice de desarrollo relativo al género (IDG), y el índice de potenciación de género (IPG).

### **1.3.- Economía ambiental, desarrollo sustentable, economía ecológica e instituciones de acción colectiva de acceso a recursos de uso común.**

La economía en general es el estudio de cómo y porqué las personas toman decisiones sobre un recurso valioso, ya sea a nivel microeconómico, es decir, a nivel de la empresa individual y un mercado específico, como a nivel de

macroeconómico, referido a regiones o países. Pues bien la economía ambiental si bien se sitúa entre estos dos niveles, se preocupa fundamentalmente del porqué las personas toman decisiones que tienen consecuencias ambientales a nivel microeconómico. (Romagnoli, 2007)

Caballero sostiene que desde la corriente principal de la ciencia económica, configurada en torno a la economía neoclásica, se genera esta subdisciplina denominada “Economía del Medio Ambiente” cuyo enfoque de la economía ambiental es claramente económico y, en particular, encuadrado en el enfoque económico neoclásico, pues no rompe el núcleo central del paradigma neoclásico (Caballero, 2002).

En este contexto al igual que la economía, el instrumental analítico sigue siendo el precio, oferta, demanda, mercado, entre otros, en función de la satisfacción de las necesidades humanas. En este sentido, para la economía ambiental, *el valor económico del medio ambiente se deriva de la capacidad del mismo para proporcionar una serie de servicios de indudable valor para el hombre y que le permiten satisfacer una serie extensa de necesidades, desde las más básicas hasta las que podríamos considera más superfluas.* (Cuellar, 2003)

Es precisamente basado en este principio, que la economía ambiental se preocupa de la “valoración ambiental”, es decir los mecanismo y herramientas para asignarle valor monetario a los servicios ambientales, como así también de los mercados ambientales. La justificación de la intervención en la economía en el caso de los mercados ambientales viene dada por las ideas de bienes públicos y externalidades, ambos en muchos casos solapados. Ante estos problemas de externalidades sobre el medio ambiente, la literatura básica de la economía del medio ambiente parece presentar dos propuestas que intentan llevar a la economía al resultado eficiente: una de intervención tributaria, basada en las aportaciones de Pigou, y otra basada en las aportaciones de Coase, que parece equiparse a la no intervención sobre un mercado en el que los agentes negociarán hasta la eficiencia. (Caballero, 2002)

En definitiva, el aporte de la economía ambiental está relacionado con la capacidad que ha tenido, en cuanto visibilizar el medio ambiente como una variable económica importante y en muchos casos limitantes al crecimiento y el desarrollo. Como así también, su aporte a desarrollar mecanismos e instrumentos que permitan abordar las externalidades ambientales desde la economía.

Otro enfoque a analizar es el que dice relación con el **desarrollo sustentable**, para ello, nos basaremos en lo planteado por Pearce y Turner (1995). Es así, que en los años 80 irrumpe en escena el término *sustentabilidad*, reorientando parte del pensamiento ambiental. La irrupción del pensamiento sobre la sustentabilidad viene dado por la creciente aceptación, de la necesidad de aplicación del conocimiento acumulado en las ciencias naturales a los procesos económicos. El reconocimiento de que la escala y el nivel de utilización de materiales y energía en el sistema económico, están indefectiblemente sometidos a una limitación

entrópica. El convencimiento de que el mercado por sí sólo es incapaz de reflejar esta limitación de modo preciso, se llega a la conclusión que la economía moderna carece de lo que Pierce y Turner definen como un *teorema de existencia*, es decir, una garantía que asegure que cualquier óptimo económico está asociado a un equilibrio ecológico estable. (Pierce & Turner, 1995)

En este contexto, Pierce y Turner definen desarrollo sustentable, como sigue: *Implica la maximización de los beneficios netos del desarrollo económico, sujeto al mantenimiento de los servicios y calidad de los recursos naturales a lo largo del tiempo*. El mantenimiento de los servicios y de la calidad de la dotación de recursos a lo largo del tiempo implica la aceptación de las siguientes normas:

- a) La utilización de los recursos renovables a ritmos menores o iguales a su ritmo de regeneración natural.
- b) Optimización del uso de recursos no renovables, sujeta a la sustitución vía innovación tecnológica. (Pierce & Turner, 1995)

Subyace a la idea de desarrollo sustentable, una responsabilidad intergeneracional, en atención a la preocupación que debemos tener hoy por la herencia a las futuras generaciones. En este contexto, la preocupación por la sustentabilidad sugiere entonces, que sería necesario un esfuerzo de política especial destinado a lograr que los frutos del desarrollo sean al menos iguales en el futuro. Así, se debe tener presente que cualquier acción tomada hoy y que pueda potencialmente dañar el bienestar futuro debiera ser al menos compensada. En este sentido, un mecanismo válido para cautelar dicha compensación es a través de "herencias de capital", esto es, que cada generación se asegure de dejar a la siguiente un *stock de capital* no inferior al que ella posee. Básicamente, este stock está construido por el hombre (máquinas e infraestructura), más el stock de conocimiento y habilidades, más el stock de capital natural (recursos renovables y no renovables, diversidad biológica, aire y agua pura, etc.). (Cerde, 2001)

En función de la posibilidad de que este aseguramiento de stock de capital sea flexible (intercambiable entre stock) o inalterable, se estructuran los conceptos de sustentabilidad débil o sustentabilidad fuerte. En este sentido entonces, la **sustentabilidad débil** consiste en que se transfiera de una generación a otra un stock de capital total no menor al que existe en el presente. Esto significa, que es indiferente a la forma en que traspasamos el stock de capital (así, según esta regla, podríamos traspasar un ambiente más pobre si lo hemos compensado, por ejemplo, con una mayor cantidad de caminos). La sustentabilidad débil asume, por tanto, que las distintas formas de capital son completamente *intercambiables*.

Otro factor importante a considerar en la sustentabilidad débil, es el hecho que ésta supone al medio ambiente como otra forma de capital. Así la desaparición progresiva de aquellos recursos naturales de los que existe una cantidad fija (recursos no renovables), debiera ir acompañada por inversión en recursos sustitutos (en el caso de la energía, por ejemplo, esto significa invertir en energía renovable) (Cerde, 2001).

La **sustentabilidad fuerte**, supone que todas las formas de capital no son intercambiables, producto que no existe una equivalencia entre capital ecológico y el constituido por el hombre, por cuanto existen recursos naturales que son esenciales para el bienestar y sobre todo para la supervivencia de la especie humana. Dichos capitales son definidos entonces, como *críticos*, el ejemplo más recurrente es el de la capa de ozono. En este contexto, si los distintos capitales no son fácilmente sustituibles, entonces la regla fundamental de la sustentabilidad fuertes, establece que al menos se proteja el capital natural crítico (Cerdeña, 2001).

En este contexto, la **economía ecológica** apunta hacia la sustentabilidad *fuerte* y sostiene la dificultad de aceptar desde la economía ambiental el concepto de externalidades como forma correcta de medición de los impactos que sobre los recursos de la biosfera realizan las actividades humanas. Así también, considera poco ético el aplicar la valoración ambiental (crematística/monetaria) para evaluar la importancia que tienen los recursos naturales, sobre todo del capital natural crítico y los no renovables (Saldivar, 2008).

En este contexto, la economía ecológica sustenta que la *biosfera* es el sistema superior y dentro de ésta, operan otros subsistemas, dentro de los cuales se encuentra el subsistema económico y sus múltiples actividades para la obtención de bienes y satisfacer necesidades. En este sentido, los procesos de producción-extracción, como lo son la utilización de combustibles fósiles y materias primas naturales, no se producen *strictu sensu*, sino que se transforman, extraen y destruyen, en un mismo sistema cerrado que es la biósfera. Este razonamiento está sustentado en la ley química de Antoine-Laurent Lavoisier que indica; *nada se crea ni se destruye solo se transforma (y dichas transformaciones son contenidas en un solo gran recipiente, la biosfera terrestre, con una capacidad carga limitada)*, en la primera ley de la termodinámica de conservación de la energía y fundamentalmente en la segunda ley de la termodinámica, que sostiene que el flujo termodinámico del universo se mueve de condiciones baja entropía a estados de alta entropía, no siendo reversibles dichas transformaciones. En este sentido, los procesos de producción provocan, por una parte, la entrada de materiales y energía de baja entropía con un alto valor de uso intrínseco, y por otro lado, una salida (*out-puts*) de bienes con un alto valor agregado (valor de cambio, con precios de mercado), pero también de desechos y energía disipada de alta entropía. (Saldivar, 2008)

En consecuencia, la economía ecológica plantea la existencia de un transflujo lineal de materia y energía (*Throughput*) para alimentar los procesos productivos del hombre, donde los recursos y los residuos tienen una misma naturaleza y sólo difieren en valor entrópico. De esta manera la economía ecológica entiende a la economía como un subsistema abierto dentro de la biosfera que exige para su funcionamiento: 1) un suministro adecuado de energía y materiales; 2) la capacidad para absorber y asimilar residuos y desechos; y 3) el mantenimiento de la biodiversidad y de todas las especies de los ecosistemas. (Saldivar, 2008)

Para Saldivar (2008), si aceptamos la distinción entre valor ecológico y valor económico de los recursos biológicos. En esta doble racionalidad entre la economía (desde su significado griego *Oikonomie* - administración de la casa/hogar) y la crematística (centrada en los precios y el valor de cambio), la economía ecológica tiende puentes con la economía ambiental y el desarrollo sustentable. Otra relación que establece la economía ecológica con el desarrollo sustentable, es que este último podría ser la visión operativa y funcional de aquella. En ambos enfoques una preocupación central es la interacción de los procesos antropogénicos con la naturaleza y los ecosistemas, y donde el desarrollo sustentable opera como una cadena de transmisión (conexión) y un núcleo vinculante entre lo económico, lo ecológico, lo social y lo institucional.

Para Cuellar (2003), tanto la economía ambiental como la economía ecológica son dos disciplinas que desde el análisis económico hacen de su causa la protección del medio ambiente. La primera de ellas, la economía ambiental, aplicando herramientas propias del análisis económico, mientras que la economía ecológica, apuesta por una reestructuración más profunda del razonamiento económico. Para Cuellar (2008), la principal diferencia de estos enfoques proviene desde una distinta posición ética, *antropocentrismo ampliado* frente a la *ética de la tierra*. La *economía ambiental*, de hecho presenta limitaciones, al ser un enfoque centrado en los efectos de los cambios de la calidad ambiental sobre el bienestar de la sociedad. Mientras que la *economía ecológica*, presenta dificultades de comprensión y aceptación de su postura ética por parte de la sociedad.

### ***Instituciones de acción colectiva de acceso a recursos de uso común.***

Desde el punto de vista del presente marco teórico y la necesidad de establecer una sintonía con el objeto de la tesis, se desarrolla en extenso el análisis de las Instituciones de acción colectiva, los recursos de uso común, y su comparación con la experiencia de gestión territorial en la Araucanía, desde el pensamiento de Elinor Ostrom.

A partir del análisis de las formas de auto organización y autogestión de la acción colectiva en espacios territoriales acotados, y fuertemente dotados de recursos de usos común, como formas exitosas de abordar la complejidad del acceso ordenado y sustentable de dichos recursos, permite inferir que, la apuesta al desarrollo del capital social y formas de institucionalidad territorial basadas en la confianza del colectivo, y de la capacidad local de enfrentar sus propios desafíos, permiten establecer condiciones de entorno que facilitan el manejo sustentable de los recursos escasos presentes en el territorio.

Parte importante del sustento teórico que fundamenta lo anterior, se encuentra en el trabajo de la premio nobel de economía 2009, la politóloga estadounidense Elinor Ostrom y su detallada investigación sobre el análisis económico de la gobernanza de los bienes comunes, y su destacada participación en el campo de la nueva economía institucional por sus estudios de la acción colectiva, la evolución de las instituciones y su supervivencia de largo plazo. Este marco

teórico que se detalla a continuación, permite elaborar una aproximación al funcionamiento y sustentación temporal de los programas de gestión territorial desarrollados en la región de la Araucanía en Chile, y su potencial aporte como instrumento de sustentabilidad del desarrollo.

Para tener una mejor comprensión de cómo Ostrom aborda el tema de comprender cuál es la mejor forma de resolver el problema de administración y sustentabilidad de territorios marcados por el acceso a recursos de uso común, comencemos por el análisis del provocador artículo de Garrett Harding publicado en la revista *Science* en 1968, "La tragedia de los comunes" donde ilustra el problema a partir de mostrar el comportamiento de individuos que acceden a un pastizal abierto a todos para el pastoreo de animales, de manera simple, Harding sostiene que como cada pastor recibe un beneficio directo por la engorda de sus animales y a la vez enfrenta gastos retardados, producto del deterioro del pastizal de uso común cuando su ganado y el otras personal pastan en exceso, entonces, cada pastor se verá impulsado a introducir más y más animales aumentando su beneficio personal, derivando en lo que Harding sostiene como "la tragedia", producto de que cada hombre está atrapado en un sistema que lo impulsa, lo conmina a aumentar su ganado sin límites, en un mundo que es limitado. Esta "tragedia de los comunes" se ha utilizado para explicar situaciones nacionales, internacionales y globales, como la hambruna del África subsahariana, el problema de la lluvia ácida, la deforestación en el Amazonas, entre otros casos, evidenciando que gran parte del mundo depende de los recursos que están sujetos a una posible tragedia de los comunes. Este tipo de comportamiento individual que potencialmente conlleva a este tipo de fenómenos, se explica a través del juego del dilema del prisionero<sup>8</sup>, juego no cooperativo en el que todos los jugadores tienen información incompleta, y que optan cada uno por lo que consideran la decisión más racional. La paradoja de que las estrategias individualmente racionales, conduzcan a resultados colectivamente irracionales, parece plantear un reto a la fe fundamental en que los seres humanos racionales pueden alcanzar resultados irracionales. Otra forma de explicar este tipo de comportamiento, es el esgrimido por Mancur Olson en 1965 en su libro *La lógica de acción colectiva*, en el cual cuestiona el supuesto que, a raíz de la sola posibilidad de beneficio para un grupo, es suficiente para generar una acción colectiva para conseguir dicho beneficio, y sostiene que a menos que se trate de

---

<sup>8</sup> El dilema del prisionero consiste en que dos delincuentes son detenidos y encerrados en celdas de aislamiento de forma que no pueden comunicarse entre ellos. El alguacil sospecha que han participado en el robo del banco, delito cuya pena es diez años de cárcel, pero no tiene pruebas. Sólo tiene pruebas y puede culparles de un delito menor, tenencia ilícita de armas, cuyo castigo es de dos años de cárcel. Promete a cada uno de ellos que reducirá su condena a la mitad si proporciona las pruebas para culpar al otro del robo del banco. Cada prisionero debe elegir una estrategia. La estrategia "lealtad" consiste en permanecer en silencio y no proporcionar pruebas para acusar al compañero. Y la estrategia "traición" es la estrategia de culpar al otro y rebajar la pena a la mitad. Al no conocer la decisión del otro preso, la estrategia más segura es traicionar. Si ambos traicionan, el resultado para ambos es peor que si ambos hubieran elegido la lealtad.

un grupo pequeño, o que exista alguna coerción u otra obligación, para que los individuos actúen a favor de su interés común, los individuos racionales con intereses propios no actuaran para lograr el interés común del grupo, sostiene Olson.

En el centro de cada uno de estos modelos; el de la tragedia de los comunes, el dilema del prisionero y la lógica de acción colectiva, está el problema del *free rider*<sup>9</sup>, producto de la tentación que genera el beneficiarse con el trabajo ajeno, que puede dominar el proceso de decisiones. Para Ostrom, muchas veces se ha intentado usar metafóricamente estos modelos, con la clara intención de mostrar o invocar que se está en presencia de individuos indefensos, atrapados en un proceso de degradación y extinción de sus propios recursos naturales, sin capacidad para enfrentarlos por ignorancia o incompetencia y, cuyo objetivo es el sustentar la imposición de sistemas de administración privados o estatales.

Al analizar lo que denomina Ostrom, como el *Leviatán como la única vía*, ésta se fundamenta en que como no es posible resolver los problemas de administración y gestión de los recursos de uso común a través de la cooperación, entonces existen razones para pensar en que una vía, es la de un gobierno con poderes coercitivos mayores, es decir, en este contexto, la única manera de evitar la tragedia de los comunes pasa por la necesidad trágica del Leviatán. El supuesto de que es necesario un Leviatán externo, conduce a recomendaciones tales como, que gobiernos centrales deben controlar la mayoría de los sistemas de recursos naturales. Para Ostrom, los que proponen el control centralizado, quieren una entidad gubernamental externa que decida las estrategias de pastoreo específicas (para seguir con el mismo ejemplo) es decir, esta autoridad que decida quienes pueden usar la pradera, cuando y cuantos animales, y posea el poder para imponer castigos a quienes trasgreda dichas disposiciones. Este sistema de administración supone que dicha autoridad posea la información total del estado de dichos recursos, además la capacidad de supervisión, credibilidad en las sanciones y casi nulos costos de administración o costos de administración razonables, lo que a criterio de Ostrom son supuestos complejos en atención a las realidades existentes.

Otra forma de administración que se plantea, es *La privatización como la única vía*. Aquí Ostrom indaga en la posibilidad de imponer derechos de propiedad privada a los recursos de propiedad común, se señala que la privatización es una solución óptima para este tipo de problemas, y donde la mayor preocupación es, cómo imponer dicha propiedad privada cuando quienes usan los bienes comunes no están dispuestos a hacerlo. En la misma línea del ejemplo anterior, en este caso la imposición de la privatización al pastizal de pastoreo, implica subdividir dicho recursos en áreas o parcelas individuales, donde ahora los pastores también deben invertir en vallas y mantenimiento, así como cuidar su área de pastoreo de

---

<sup>9</sup> La utilización del concepto de *free rider*, hace referencia a un concepto español de “gorrón” y que describe a alguien que vive por cuenta de otro, de todos modos en teoría de juegos se refiere a alguien que no coopera.

ninguna intromisión. Lo anterior, supone un pastizal perfectamente homogéneo a lo largo del tiempo, de manera de contar con una distribución de forraje disponible. Si estamos frente a una propiedad extensa, donde el nivel de lluvias puede ser heterogéneo, nos encontraríamos frente a una situación donde en un año, algunos pastores tendrán exceso de forraje y otros no, provocando sobre pastoreo de sus predios, así también, el pastor que tiene forraje puede venderle al que no tiene. Otra manera de enfrentar la incertidumbre ambiental es instituir un seguro para compartir el riesgo de precipitaciones inciertas. Ostrom sostiene, que sin embargo al participar de manera conjunta en un área mayor de pastoreo, los costos de organización de un nuevo mercado o plan de seguros serían sustanciales y no se necesitarían mientras los pastores compartieran el forraje y el riesgo. Aplicar un sistema privado en extensiones de terrenos se entiende asignar derechos individuales a divisiones en parcelas, no obstante, cuando nos referimos a recursos fugitivos, como el agua o las pesquerías, estos se refieren a instituir derechos de usos y aprovechamiento, como así también derechos a cuotas según corresponda.

Tanto los defensores de la centralización como los de la privatización, aceptan como principio central, que el cambio institucional debe provenir de afuera y ser impuesto a los individuos afectados. Ostrom sostiene “no defiende ninguna de estas, sólo argumento que ambas plantean afirmaciones demasiado generales. En lugar de suponer que pueden diseñarse soluciones institucionales óptimas con facilidad e imponerse con bajo costo a través de autoridades externas, argumento que corregir las instituciones es un proceso difícil que demanda mucho tiempo y acarrea conflictos”, para Ostrom rara vez las instituciones son privadas o públicas – “El mercado” o “El Estado”. Varias de las instituciones de recursos de uso común son una mezcla de instituciones “tipo privado” o “tipo público”, plantea que aquellas experiencias exitosas, son aquellas que han permitido a los individuos alcanzar resultados productivos en situaciones en las que la tentación de actuar como *free rider*, o de rehuir responsabilidades, están siempre presentes, es decir la facilidad de no hacer nada y recibir los beneficios de la acción colectiva. Un mercado competitivo, es en sí mismo un bien público. En un mercado competitivo los individuos pueden entrar y salir libremente, ya sea contribuyan o no con el costo de generarlo o mantenerlo. “Ningún mercado puede existir sin instituciones que lo sustenten, y en la práctica las instituciones públicas y privadas con frecuencia están entrelazadas y dependen una de la otra” (Ostrom, 2000). Esta última reflexión es importante al momento de sostener la viabilidad y vigencia de los programas de gestión territorial en la Araucanía, basado en instituciones de gestión y administración territorial de carácter público – privado.

Estas alternativas de institucionalidad para el manejo territorial de un recurso de uso común (privada o pública, externa), están basadas en el hecho de suponer que los individuos no pueden cambiar por sí mismos una situación así, que no pueden organizarse a sí mismos y que siempre requieren ser organizados por autoridades externas.

Elinor Ostrom, desarrolla una teoría empírica que respalda las formas de auto organización y autogestión de la acción colectiva, basada como institucionalista en suponer que los individuos tratan de resolver problemas de la manera más efectiva posible.

En el enfoque institucional para el estudio de la auto organización y la autogestión en casos de recursos de uso común, Ostrom plantea una primera explicación del comportamiento basado en la tasas de descuento individual y colectivo. Sostiene, que los individuos le atribuyen menos valor a los beneficios que esperan recibir en el futuro distante y, más valor a los beneficios del futuro inmediato. En otras palabras, los individuos descuentan los beneficios futuros. En los horizontes de tiempo intervienen las expectativas de los individuos, en atención a que ellos o sus hijos vivirán para recoger estos beneficios, como las oportunidades para obtener ganancias más rápidas en otras situaciones. La tasa de descuento aplicada a los rendimientos futuros de un territorio o recursos de uso común, pueden diferir de un individuo o grupo de individuos a otros. Por ejemplo, en la pesca las tasas de descuento de pescadores locales que viven en los pueblos y caletas<sup>10</sup> será diferente de quienes operan barcos factoría. Los horizontes de tiempo de los pescadores locales en relación a la sustentabilidad de la pesca, se extienden a muy largo plazo, ya que tienen la esperanza que sus hijos y nietos puedan ganarse la vida en el mismo lugar, por tanto, la contribución de éstos para la mantención del recursos son mayores que quienes poseen la movilidad de cambiar zonas de pesca cuando se agota en algún lugar. Las tasas de descuento no son el único aspecto que regula el comportamiento individual, las *normas de comportamiento* es decir el conjunto de valores que son cultivados en una comunidad son fundamentales, el cumplimiento de promesas o acuerdos tendrán como contraparte la sanción social de la comunidad, cuestión fundamental en organizaciones de autogestión ya que reduce costos de supervisión y sanción, y cuyo conjunto de normas compartidas pueden ser consideradas como un capital social puesto en valor.

A partir de la sistematización metodológica de las experiencias de gestión territorial de la región de la Araucanía en Chile (Toloza, 2007), es necesario incorporar un factor aglutinador y movilizador de las energías territoriales, que para el caso de recursos de uso común estudiados por Ostrom, la motivación consensuada es la preservación de dicho recurso. Para el caso de las experiencias de la Araucanía, esta motivación aglutinadora, dice relación con la necesaria construcción de una visión del futuro común y compartida, como base para sustentar el sistema de auto organización o autogestión, lo que algunos llaman también el sustento de la gobernanza territorial. “La gobernanza sistémica territorial aparece como una respuesta analítica para poyar los esfuerzos de cambio social y alcanzar el bien común” (Vergara, 2007)

La auto organización y la autogestión requiere resolver algunas materias que Ostrom define como: **1) la provisión de institucionalidad, 2) el establecimiento**

---

<sup>10</sup> Asentamientos costeros de pequeños pescadores, con infraestructura básica de muelle.

**de compromisos creíbles y 3) la supervisión mutua.** La *provisión de institucionalidad*, se refiere al conjunto de reglas que regularán la convivencia de los individuos respecto del territorio o recursos de uso común, derechos a tomar decisiones en ciertas áreas, que acciones están permitidas y cuales prohibidas, reglas de afiliación, procedimientos, acceso a información, redistribuciones, etc. *El establecimiento de compromisos creíbles*, dice relación con lo expuesto en párrafos anteriores y, que se refiere a como los individuos se comprometen a respetar la institucionalidad y por ende el conjunto de reglas, así mismo, como la auto organización supervisa el cumplimiento de la actividades y está dispuesta a imponer sanciones para mantener su cumplimiento. *La supervisión mutua*, es otro desafío a resolver, ya que la teoría de la acción colectiva no admite, que puedan comprometerse un conjunto de individuos a la supervisión mutua del cumplimiento de un conjunto de reglas definidas por ellos mismos, en definitiva Ostrom demostró que sí existen individuos que han creado instituciones, se han dado reglas, las cumplen y supervisan mutuamente su cumplimiento.

Ostrom, utiliza en el marco de su investigación la estrategia de moverse del mundo de la teoría al de la acción, Sostiene que sin teoría no se comprenden los mecanismos generales subyacentes que operan de muchas formas distintas en situaciones diferentes. Cuando las predicciones teóricas y las observaciones empíricas son incompatibles, entonces dice Ostrom, se requiere ajustes a la teoría. Las predicciones según las cuales los individuos no crearán, no se comprometerán, no supervisaran sus propias reglas para cambiar formas de interacción, con el fin de obtener beneficios conjuntos, son incompatibles con la evidencia empírica que demuestran que existen algunos individuos que han superado estos problemas, aunque algunos no lo hayan logrado (Ostrom, 2000). Otro tipo de desafío que tiene la auto organización y la autogestión, son los problemas de **apropiación y provisión**. Enfrentar el problema de la *apropiación* significa resolver el mecanismo de asignación justa, equitativa y sustentable de acceso al recurso, o los beneficios de acceder al recurso. Así también en otros sistemas de gestión territorial, el problema de la apropiación consiste en distribuir equitativamente el resultado de las gestiones realizadas por las auto organizaciones en relación a atraer recursos externos al territorio. Por otro lado, enfrentar el problema de la *provisión*, es la capacidad para asegurar en el tiempo el stock de recursos así como el bienestar de los individuos involucrados. Esto implica, asegurar el suministro a través del mantenimiento de los recursos, la provisión de la infraestructura requerida si es el caso, o el aseguramiento de las inversiones que permitan sustentar el recurso en el tiempo.

Ostrom, también distingue que existen niveles de marcos de acción o reglas en los cuales actúan las auto organizaciones, estos los clasifica en tres niveles y denomina; **el marco operativo, el colectivo y el constitucional**. Las reglas operativas (o marco) afectan directamente las decisiones cotidianas de los individuos relativas al cuando, donde y como acceder al recurso, como supervisar, que información está disponible, entre otros. Las reglas de elección colectiva, son las decisiones de política, es decir, de marcos de acción o criterios generales orientadores, por tanto también afectan las reglas operativas. Finalmente están las

reglas de elección constitucional, en un nivel superior y se refiere a las decisiones de formulación, gestión, adjudicación y la modificación de decisiones institucionales que afectan a todo el territorio o los recursos de uso común.

### ***Ejemplos concretos a nivel mundial de instituciones de auto organización y autogestión de recursos de uso común.***

Situaciones empíricas concretas analizadas por Ostrom y en las cuales se han establecido instituciones auto organizadas y de autogestión para acceder a recursos de uso común, son las siguientes.

Los pescadores de la localidad de Alanya en Turquía organizados en una cooperativa local en los años sesenta, vieron amenazada la viabilidad económica de su actividad por dos factores, primero, el ejercicio de la pesca sin limitaciones lo que derivó en violentos conflictos, y segundo, la competencia entre los pescadores por las mejores áreas de pesca, elevó los costos de producción, así como la incertidumbre. Los pescadores experimentaron un ingenioso sistema de administración del área de pesca consistente en: Preparar cada año un listado de los pescadores con licencia sean o no de la cooperativa. Se elabora una lista de áreas de pesca de manera que las redes colocadas en una no bloqueen las de otras adyacentes. Se asigna a cada pescador un lugar por sorteo, y diariamente este debe ir rotando en función de las manecillas del reloj, lo que asegura a cada pescador igualdad de acceso a la pesquería y permite asegurar que las reservas que emigran cumplan su ciclo y se asegura la provisión del recurso.

Otro ejemplo se refiere a la aldea de Törbel en Suiza, de aproximadamente 600 habitantes localizada en el cantón de Valais, administran cinco tipos de propiedad comunal; praderas de pastoreo alpinas, bosques, tierras "baldías", sistemas de irrigación y senderos y caminos que conectan propiedades privadas con comunales. Las reglas están establecidas desde 1224 y regulan el acceso a estos recursos de uso común. Todos los ciudadanos votan el estatuto de la Aldea y proveen a la autoridad legal de una asociación alpina para administrarla la montaña, la cual fija las políticas generales en una reunión una vez al año. Los trabajos de mantenimiento anual, son organizados por la asociación y son realizados por todos los aldeanos, así mismo, se marcan los árboles que proveerán de madera y leña y se les son asignados a las familias.

Quizás una de las experiencias de más antiguas data sea la de las instituciones de irrigación de huertas de Valencia en España. Así durante al menos 550 años y probablemente 1.000 años, los agricultores han seguido reuniéndose con otros que comparten los mismos canales, con el fin de especificar y revisar las reglas utilizadas, seleccionando funcionarios y determinando multas y contribuciones. En Valencia los regadores de siete canales están organizados en comunidades autónomas de irrigación, cuyo síndico, o jefe ejecutivo, participa en dos tribunales semanales. El Tribunal de las Aguas, que durante siglos se ha reunido los jueves por la mañana afuera de la puerta de los apóstoles en la catedral de Valencia, y cuyos procedimientos se llevan a cabo sin abogados, frente a muchos

espectadores donde se interroga a los involucrados en las disputas e inmediatamente se procede a tomar una decisión, en función de las reglas específicas que rigen al canal en disputa, estableciendo multas y daños. Posteriormente se reúne un segundo tribunal que cumple funciones de comité coordinador, a fin de determinar los procedimientos operativos en relación al nivel mínimo estacional de las aguas o para discutir otros problemas relacionados con los canales.

Otra manera particular de enfrentar a través de instituciones de autogestión el tema del agua para riego, es el caso de las comunidades de irrigación de Alicante, España, que funciona en torno a derechos de agua. Antes de producirse una rotación completa de agua a través de los canales de las comunidades, el sindicato coloca un aviso con información de fechas de las siguientes rotaciones y los periodos durante los cuales se emitirán “vales”, cada agricultor con derechos de agua, recibe sus vales correspondientes, que van desde una hora, hasta un tercio de minuto. Estos vales son perfectamente intercambiables y pueden ser transados de tres maneras: Se pueden comprar en un mercado informal que se realiza los domingos en la mañana antes de llevar a cabo la subasta oficial, otra opción es en la subasta formal y la tercera, en los días de mercado, cuando los agricultores se reúnen a comerciar.

El último caso a analizar es el de las Zanjeras: Comunidades de Irrigación en Ilocanos de Ilocos Norte en Filipinas. Estos surgen del conocimiento tecnológico de cómo construir presas y otras obras, estos poseedores de estos conocimientos quisieron incorporar al riego zonas no irrigadas, a cambio del derecho a producir en una porción determinada de las nuevas tierras irrigadas. Este tipo de contratos se les llamo *biang ti daga*. A cada miembro de la *zanjera* se le establece una participación o *atar*, el que establece la participación mediante el voto y un derecho a cultivar una fracción de tierra, al mismo tiempo se define la obligación de un miembro respecto al trabajo y gastos de material. Cada integrante de la *zanjera* está obligado a contribuir con un día de trabajo en cada temporada decidida por la *zanjera*, así como una parte del material requerido en el momento de construcción. Las *zanjeras* son distribuciones de varias parcelas a lo largo de una desviación de un cauce principal, regularmente los funcionarios de la asociación encargados de distribuir el agua, se le asignan parcelas ubicadas al final del sistema, como pago por sus servicios, lo que implica un incentivo adicional para llevar agua al final del sistema y administrar correctamente el agua. Como el sistema funciona con presas, regularmente es el consejo directivo de las *zanjeras*, constituido por el presidente de cada *zanjera*, quien establece cuando se hacen los trabajos de mantención o reparación de presas, que llevan aproximadamente una semana y con gran demanda de mano de obra y materiales, los cuales son proveídos por las *zanjeras*.

***Identificación de patrones comunes presentes en el diseño e gestión de instituciones de auto organización de larga duración.***

Ostron, analizó cada una de estas experiencias y estableció un patrón común para cada una de ellas, es decir, estableció e identificó características similares que se pueden agrupar y, dar forma a principios de diseño característicos de instituciones de auto organización o autogestión duraderas en el tiempo y exitosas respecto de sus objetivos. Estos son los siguientes:

***a.- Límites claramente establecidos.***

Referidos en dos dimensiones, primero desde un punto de vista territorial físico y segundo, desde la claridad en el establecimiento quienes son los beneficiarios.

***b.- Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales.***

Estas, dicen relación con la capacidad de adaptación a las especificidades locales en cuanto a; las características propias del recurso, stock, ciclo de renovación, tecnología, geomorfología, condiciones edafoclimáticas, y las condiciones locales, de costumbres, reglas, provisión de trabajo, materiales y recursos financieros.

***c.- Arreglos de elección colectiva.***

La mayoría de los individuos afectos a las reglas de operación del territorio, pueden participar en su modificación, es decir, poseen un sistema de participación inclusivo.

***d.- Supervisión.***

Los supervisores que vigilan de manera activa, el cumplimiento de las reglas y acuerdos territoriales que cautelan la sustentabilidad del recurso, son los propios miembros de la institucionalidad territorial.

***e.- Sanciones graduadas.***

Los miembros de la institucionalidad que trasgreden las reglas operativas, reciben sanciones graduadas en función de la reincidencia, gravedad y contexto de la infracción, por parte de los miembros de la institucionalidad territorial.

***f.- Mecanismos de resolución de conflictos.***

Existen mecanismos de resolución de conflictos entre miembros del territorio, de acceso rápido, local y sumario, con un alto grado de legitimidad entre sus miembros.

***g.- Reconocimiento mínimo de derechos de organización.***

Las instituciones de auto organización y autogestión, presentan legitimidad frente a las autoridades y no son cuestionadas.

***h.- Entidades incrustadas.***

Las instituciones de auto organización presentan una fuerte articulación con instituciones de distinto nivel, lo que favorece su gestión y reconocimiento institucional.

De ésta manera, es posible establecer una vinculación concreta de cómo se relaciona la variable ambiental con un modelo de desarrollo territorial, de las características del objeto de la presente investigación.

Ostrom nos permite inferir que la sustentabilidad futura del desarrollo territorial, pasa por un ..... ecológico y ambiental. En palabras de Bárbara Saavedra, Doctora en Ecología “Toda la base económica y social de un territorio, es ambiental, independientemente de lo que se desarrolle en dicho espacio, si su base ambiental se deteriora, entonces se pone en riesgo la actividad económica y social. Es necesario comprender que esto está en la base, es ecología pura, es parte de comprender la relación de organismos con su medio, no preocuparse del medio ambiente es no preocuparse de la base de sustentación de todas las actividades de un territorio”<sup>11</sup>.

### **1.3.- Enfoque de género desde la perspectiva eco feminista, el feminismo ambientalista, feminismo socialista y feminismo post estructuralista.**

En el caso particular de la presente investigación, se pretende abordar el tema género sobre la base de las siguientes perspectivas: primero, los modelos de desarrollo territorial trabajan, promocionan e incentivan los emprendimientos de menor tamaño asociados a la micro y pequeña empresa en Chile<sup>12</sup>, segmento con una presencia importante de mujeres. En este contexto si analizamos la Cuarta Versión del Global Entrepreneurship Monitor (GEM); Mujeres y Actividad Emprendedora en Chile 2008-2009, nos indica que Más de 755.000 mujeres están emprendiendo hoy en Chile con un promedio de edad de 44 años y motivadas principalmente por la oportunidad de generar un nuevo negocio independiente.

El informe también destacó que en Chile el 52,2% de las mujeres económicamente activas considera que posee los conocimientos, habilidades y experiencias para iniciar un nuevo negocio, pero sólo un 14,68% es emprendedora. Asimismo, se estimó que 10,31% de la mujeres son emprendedoras en etapas iniciales, es decir, están empezando un nuevo negocio o son propietarias de uno que no tiene más de 3,5 años de constituido (GEM, 2008,2009).

En este contexto, también el informe concluye que uno de los factores que más obstaculiza el emprendimiento de mujeres en Chile, es que éstas no son

---

<sup>11</sup> Bárbara Saavedra, Doctora en Ecología, Directora para Chile de la Wildlife Conservation Society. Entrevista; realizada por Ismael Toloza, alumno de Doctorado en Economía de la Universidad Autónoma de México, en oficinas de la Wildlife Conservation Society, Marzo, Santiago, Chile.

<sup>12</sup> Una microempresa en Chile, es aquella que posee ventas anuales por debajo de las 2.400 Unidades de Fomento, que equivale a enero de 2010, aproximadamente a US\$100.000.-.Asi mismo una pequeña empresa, es aquella que posee ventas anuales mayores que 2.400 UF y menores que 25.000 UF, que equivale a enero de 2010, a ventas anuales entre US\$100.000 y aproximadamente US\$1.000.000.-

incentivadas a ser empresarias independientes o a iniciar una nueva empresa, situación que en el marco de los modelos de desarrollo territorial esta motivación puede ser mejor canalizada, producto de la mayor interacción y cercanía con el medio local.

Así también, los modelos territoriales en cuanto generadores de identidad territorial establecen una matriz de mayor sensibilidad para la conciencia social del medio ambiente, y la promoción de modelos de desarrollo sustentable. En este contexto, y en el marco de las concepciones más modernas vinculadas con la conservación, y la participación para la conservación y el manejo de los recursos naturales, surgen los enfoques de género y la conservación, cuya variada expresión de escuelas la abordaremos desde lo planteado por Quintero, Fonseca, Garrido (2008). Es decir, el ecofeminismo, el ambientalismo feminista, feminismo socialista y feminismo pos-estructuralista.

### ***El ecofeminismo.***

El ecofeminismo es una corriente de pensamiento surgida en Europa en el último tercio del siglo XX. El movimiento ecofeminista nace como una respuesta a lo que se denominó “la apropiación masculina de la agricultura y la reproducción”, es decir, de la fertilidad de la tierra y de la fecundidad de la mujer. Lo anterior como una consecuencia cultural del modelo de desarrollo occidental de tipo patriarcal y economicista. Fue Virginia Henderson, socióloga inglesa quien desarrolló las principales ideas de sustentación de este movimiento. Según el ecofeminismo esta apropiación habría provocado dos consecuencias directas y de impacto negativo, como lo es, la sobre explotación de la tierra y la comercialización de la sexualidad femenina.

Veamos algunas corrientes del ecofeminismo.

- El **ecofeminismo cultural**, que se centra en las diferencias biológicas entre hombres y mujeres y establece un vínculo idealista entre la mujer y la naturaleza debido a la posibilidad de las mujeres de dar a luz.
- El **ecofeminismo social**, relaciona la opresión que sufren las mujeres con el deterioro de la naturaleza, y señala que los valores patriarcales son los productores de ambos problemas. Como solución defienden la reivindicación de valores que consideran femeninos, producto que la causa de la alienación, ha sido la imposición histórica del patriarcado en las diferentes formas de organización social.
- El **ecofeminismo radical**: es un enfoque nacido desde una posición romántica que destaca las conexiones históricas, biológicas y sociales entre la naturaleza y las mujeres, considerando además, que la explotación y opresión tanto de la naturaleza como de las mujeres, son consecuencia directa del dominio del hombre y del orden patriarcal. Este enfoque, plantea volver a los orígenes prehistóricos, anteriores a la sociedad patriarcal,

donde "lo femenino" gozaba de mayor prestigio. En dicha sociedad la biología de la mujer (su capacidad para crear vida) y la naturaleza (entendida como la madre-tierra) eran el centro de las explicaciones de la existencia humana, cuya expresión culmine fue la instauración de divinidades femeninas que hacían referencia a la fertilidad y a la madre naturaleza, por sobre las masculinas. Posteriormente sostiene, que es precisamente el patriarcado quien impone los valores masculinos y la sustitución de las diosas por los dioses. En consecuencia, el ecofeminismo radical propone la reinstalación del enfoque originario de reconocimiento y valoración femenina y su vinculación con la naturaleza, relevando el rol insustituible de las mujeres en la preservación de la especie, y convirtiendo esta característica en un instrumento de poder para las mujeres y, en un activismo ecológico propio (FMP, 2009).

- El **ecofeminismo liberal**: basado en el feminismo de la igualdad y la teoría conservacionista de la naturaleza, considera que el deterioro ambiental es el resultado de la implantación de un modelo de desarrollo economicista que no considera sus impactos negativos sobre el medio ambiente, que no utiliza adecuadamente los recursos naturales y no cuenta con una legislación al respecto. Para las ecofeministas liberales, la explotación de las mujeres es el resultado de la situación marginal en la que se les mantiene (menos oportunidades en la educación, en el trabajo, etc.) y la conexión entre mujeres y medio ambiente no tiene una base biológica. No creen que hombres y mujeres, por ser biológicamente distintos, deban tener actitudes distintas respecto a la naturaleza. Las mujeres, al igual que los hombres, insertas en el orden patriarcal, han desarrollado actitudes y estrategias que a menudo no son respetuosas con el medio ambiente. Su planteamiento ecológico es fundamentalmente conservacionista. Las mujeres deben acceder al poder, a través de la igualdad de oportunidades, participando de todas las decisiones entre las que están la gestión de los recursos naturales, la preservación de un medio ambiente saludable y la defensa de la calidad de vida (FMP, 2009).
- El **ecofeminismo socialista**: considera que los problemas medioambientales son intrínsecos al patriarcado y al capitalismo que justifica la explotación de la naturaleza mediante la técnica para facilitar el progreso, entendido principalmente como crecimiento económico. El capitalismo ha liberado a los hombres de la naturaleza, les ha proporcionado los medios para explotarla y controlarla para su beneficio valiéndose de la explotación de las mujeres al invisibilizar su participación histórica en la economía (tanto por su contribución a través del trabajo productivo como reproductivo). El capitalismo está acabando con otros medios de producción como la agricultura de subsistencia y la artesanía, en los que hombres y mujeres participaban en condiciones de mayor igualdad; adjudicando el trabajo asalariado a los hombres y la reproducción, gratuita, devaluada e invisible, a las mujeres. Las ecofeministas socialistas proponen la construcción de una sociedad socialista que construya una nueva

relación entre los géneros y una relación distinta con la naturaleza, lejos de la dominación que hace el capitalismo y que garantice una buena calidad de vida para todos y todas (FMP, 2009).

Debemos señalar los argumentos principales del ecofeminismo.

- **En primer lugar**, el ecofeminismo señala que en el orden simbólico patriarcal existen conexiones importantes entre la dominación y explotación de las mujeres y de la naturaleza, aunque dicha relación se interprete de manera distinta de acuerdo con cada enfoque ecofeminista.
- **En segundo lugar**, el ecofeminismo denuncia la asociación que el patriarcado establece entre las mujeres y la naturaleza. Para ello argumenta que la biología de las mujeres, su cuerpo (característica que las capacita para gestar y crear vida) hace que estas estén en una posición de mayor proximidad a la naturaleza, lo que permite su identificación con ella. Según este enfoque, los hombres, guiados por la razón, en oposición a la intuición femenina, pertenecen al mundo de la cultura. Por su capacidad para controlar y transformar la naturaleza, la cultura se considera superior a la naturaleza. Los binomios mujer-naturaleza y hombre-cultura y la superioridad de la cultura sobre la naturaleza en el patriarcado explican que las mujeres sean consideradas inferiores a los hombres.
- **En tercer lugar**, el ecofeminismo considera que la dominación y explotación de las mujeres y la dominación y explotación de la naturaleza tienen un origen común, lo que sitúa a las mujeres en una situación privilegiada para acabar con dicha dominación.

Por último, el ecofeminismo **propone que el movimiento feminista y el movimiento ecologista tengan objetivos comunes**, como lo señala Alicia Puleo, el diálogo entre ecologismo y feminismo sería un diálogo entre dos movimientos que, van a ser muy importantes en el siglo XXI. Por un lado, la fuerza del deterioro medioambiental va a ser tan grande que, desgraciadamente, va a llamar a nuestras puertas. Señala textual; *“Por ello, la importancia del ecologismo va a incrementarse. Y la del feminismo también, porque, cada vez hay más mujeres, chicas jóvenes con muchísima formación, esperando un futuro acorde con esa preparación, pero la sociedad todavía no se ha abierto suficientemente a las mujeres. Tenemos, entonces, dos cuestiones pendientes planteadas por la ecología y por el feminismo: ¿qué relación mantenemos con la naturaleza? y ¿qué lugar tenemos las mujeres en la sociedad? Ahora bien, de la importancia de estas cuestiones no se deduce que tengan que relacionarse. Podrían ser dos preguntas y dos movimientos sociales importantes que no tuvieran nada que ver. La primera objeción a este argumento es el mismo carácter interdisciplinario de la perspectiva de género que se concretó en los últimos años en la idea de un mainstreaming de género: incorporar a todas las temáticas sociales la conciencia de la situación de desventaja del colectivo femenino y de la necesidad de implementar medidas de*

*igualdad'* (Puleo A, 2007). En ese sentido, el ecologismo ha de incluir la conciencia de género.

Por otro lado, el ecofeminismo es la corriente de la teoría y del movimiento de mujeres que considera que existe una serie de puntos de contacto que hacen que la ecología sea un tema feminista o un tema que importe a las mujeres.

Si analizamos el ecofeminismo, desde la perspectiva de su relación mujer – naturaleza, y por tanto miramos hacia la sensibilidad de género con el medio ambiente, podríamos establecer una relación positiva, expresada en una mayor presencia y empoderamiento de la mujer en modelos de desarrollo que presentan mejor condiciones de entorno para la incorporación de la variable medio ambiental o de desarrollo sustentable, y por tanto, desde esa perspectiva, el desafío que se nos presenta es como encontrar la manera de buscar metodologías o mecanismo que permita evidenciar esta relación positiva.

### ***El ambientalismo feminista.***

Para Quintero, Fonseca y Garrido (2008), el ambientalismo feminista está presentado como una construcción social, es decir, pone énfasis en la diferenciación de intereses que presenta cada género en atención a recursos específicos y procesos ecológicos, que generan una diferenciación en la forma de abordaje del trabajo diario. La relación entre el trabajo y género es muy estrecha en su definición y tiene aspectos similares a la posición de los argumentos en el ámbito de desarrollo agrícola de eficiencia para justificar la incorporación de género. (Quintero, Fonseca, Garrido, 2008)

Por otro lado, Carcaño (2008) indica que Bina Agarwal sugiere que el ambientalismo feminista entiende la relación de las mujeres y de los hombres con la naturaleza enraizada en su realidad material y en sus formas específicas (trabajo) de interacción con el medio ambiente. En este contexto, considera que el vínculo entre las mujeres y el medio ambiente está determinado por una estructura que comprende diversos aspectos, incluyendo género, clase (casta/raza), organización de la producción, reproducción y distribución de ingreso. Del mismo modo, destaca que los procesos de degradación ambiental y de apropiación de los recursos naturales hechos por unos pocos, tienen implicaciones específicas de clase, género y ubicación geográfica.

Finalmente, señala que el enfoque sugerido por el ambientalismo feminista requiere, desde el punto de vista productivo, de cambios complejos e interrelacionados en la composición de algunos factores de producción; en las tecnologías que se usan para la producción, los procesos a partir de los cuales se llega a decisiones sobre los productos y las tecnologías, los sistemas de conocimiento sobre los cuales se basan las decisiones y la distribución de los productos y las tareas por clase y por género. (Carcaño, 2008)

### ***El Feminismo socialista.***

Las feministas sociales han centrado sus esfuerzos en la incorporación del género en la economía política, para lo cual, se valen de los conceptos de producción y reproducción, con el objeto de diferenciar y delinear los roles de mujeres y hombres en sistema económico. El feminismo socialista identifica a las mujeres, así como al medio ambiente con roles reproductivos en economías de desarrollo desigual y, cuestionan desde una visión crítica el ecofeminismo biológico, producto que circunscribe a las mujeres sólo a un rol de madres. (Quintero, Fonseca, Garrido, 2008)

Si bien se describió en el ecofeminismo, el ecofeminismo socialista, este enfoque tiene la misma raíz ideológica, por tanto gran parte del argumento sobre el patriarcado y el capitalismo como origen de desigualdad y discriminación es compartido. Así también, las visiones de invisibilidad del aporte a la economía de la mujer y sólo el reconocimiento al trabajo asalariado realizado por el hombre. También sostiene que el capitalismo en su expansionismo industrial, está acabando con la agricultura de subsistencia y la artesanía u otras formas primarias de producción, donde existía una igualdad y mayor reconocimiento a la mujer.

### ***Feminismo pos-estructuralista***

Para el feminismo pos-estructuralistas, las diferencias de género en las experiencias del medio ambiente, son entendidas como la expresión *de saberes distintos*, cuyo origen es multidimensional y tiene relación con factores de identidad y diferencias, en cuanto a género, raza, clase, etnicidad, origen, ubicación geográfica, edad, entre otros. Este enfoque está construido sobre una base crítica feministas, al de desarrollo y ciencia. *“También, esta escuela busca la complejidad en vez de la simplicidad (del ambientalismo feminista) para clarificar las relaciones entre género, medio ambiente y desarrollo”*. (Quintero, Fonseca, Garrido, 2008). En el contexto anterior, es necesario señalar que, a raíz de la influencia de corrientes post-modernistas y postestructuralistas han surgido teorías y enfoques que establecen relaciones más complejas en el debate contingente, para abordar en esta materia los cuerpos, el sexo, las sexualidades y el género. Se ha cuestionado el hecho, que exista sólo una oposición binaria entre los sexos, las sexualidades y el género, así como la distinción entre sexo y género, *“así como las nociones que aludían a identidades, anatomías y cuerpos, “fijos” o “estables” que habían dominado las teorizaciones iniciales”* (Sosa, 2008).

Así también, desde el feminismo postestructuralista se comenzó a definir dichos conceptos como *performances* o como lo señalamos anteriormente según Quinteros, Fonseca y Garrido (2008), la expresión de *saberes distintos*, construidos dinámica y fluidamente a través de prácticas y discursos sociales y culturales, señalando la inestabilidad y contingencia de dichas categorías. Según lo señalado por Sosa (2008), esto hizo evidente cómo en los enfoques anteriores *“el cuerpo”* había sido asumido como una realidad dada sugiriéndose la necesidad de abordarlo de una manera más compleja e incorporarlo como una parte central

de la teoría de género. A partir de entender al cuerpo a través de un proceso dinámico y performativo, desde la corriente postestructuralista, sostiene Sosa, ha sugerido que *“la distinción entre sexo y género debe ser entendida en términos de performatividad para dar cuenta de los procesos repetitivos mediante los cuales el sexo y el género son cotidianamente producidos y representados (performed). Esta perspectiva define pues al género como la repetición de prácticas y modos de actuar cotidianos (masculinos o femeninos) que se desprenden de un marco regulatorio y normativo que reafirman la diferencia sexual y dan la apariencia de estabilidad, naturalidad y coherencia”*. (Sosa, 2008)

### **Conclusiones preliminares del Marco Teórico.**

Si consideramos que el término “sustentabilidad” a sufrido diferentes transformaciones a lo largo del tiempo hasta llegar al concepto moderno basado en el desarrollo de los sistemas socioecológicos para lograr una nueva configuración en las tres dimensiones centrales del desarrollo sustentable: la económica, la social y la ambiental. (Calvente, 2007)

En consecuencia, hablar de un modelo de evaluación de resultados de experiencias de desarrollo territorial vinculado a las dimensiones económicas, sociales, ambientales y de género es hablar de un modelo de evaluación de experiencias de **“Desarrollo Territorial Sustentable”** con enfoque de género.

En este marco global de sustentabilidad territorial con enfoque de género, los enfoques y teorías en cada una de las dimensiones (económico, social, ambiental y de género) que sustentan la construcción de nuestro modelo de evaluación integral son:

Desde el punto de vista **económico** los enfoques de desarrollo regional, territorial y local vinculados a la teoría de base de exportación son los que mejor explican el abordaje de la variable económica del modelo de evaluación integral.

Así también, la dimensión **social** abordada desde el institucionalismo, el capital social comunitario, el desarrollo como libertades y el IDH, facilita la comprensión de la variable social en el modelo de evaluación.

La dimensión **ambiental**, a partir del análisis de las Instituciones de acción colectiva, los recursos de uso común, permiten configurar una relación evidente entre institucionalidad territorial y medio ambiente que facilita el abordaje de la dimensión ambiental en el modelo de evaluación de resultado.

Finalmente, el enfoque de **género** que mejor interpreta teórica y conceptualmente la incorporación de este enfoque en el modelo de evaluación a construir, son los que vinculan emprendimiento femenino, y las visiones de invisibilidad del aporte a la economía de la mujer, recogidos en parte por el ecofeminismo y el ecofeminismo socialista.

## **CAPITULO 2: ANTECEDENTES EXPERIMENTALES DE LA INVESTIGACIÓN.**

En este capítulo se realizará una revisión de antecedentes haciendo foco en la delimitación geográfica y de contexto de la presente investigación, con el objeto de entregar antecedentes de entorno que permitan abordar con la mayor cantidad de información, el trabajo metodológico de construcción de un modelo de evaluación de resultado integral de la experiencias de gestión territorial en la región de la Araucanía, y focalizando el trabajo de campo en el territorio Araucanía Andina. Para lo anterior, se revisarán aspectos relacionados con el origen y desarrollo de la experiencia de la Araucanía. Así también, se realizará un análisis histórico del territorio Araucanía Andina. Para finalizar con antecedentes sobre bases para generar una política de cohesión social y territorial en Chile.

### **2.1.- El contexto de las regiones y territorios, nuevos desafíos para el desarrollo.**

Es indudable que los países están insertos en un nuevo escenario mundial, que ha implicado transformaciones importantes en materia de nuevos diseños de gestión del desarrollo, que den cuenta de las transformaciones sociales, a luz de los fenómenos de apertura y liberalización económica, que hace más susceptible a la industria y emprendimientos locales y su presión sobre los RRNN. Nuevos diseños de gestión, que respondan a la acelerada incorporación de tecnologías de información y comunicación, que provocan en tiempo real, que los estímulos generados a miles de kilómetros de distancia, afecten económica y socialmente al espacio local. Así también, nuevos diseños, que se hagan cargo de la incertidumbre propia de la mayor complejidad del mercado de trabajo y de las transformaciones culturales y sociales, que estas influencia han generado en la población y, que provocan cambios de conductas de consumo que afectan directamente los mercados, con su respectiva consecuencia final en el medio ambiente.

Así también, es indudable que este nuevo escenario genera una serie de oportunidades, donde es importante que los espacios subnacionales, llámense estas regiones, provincias y comunas, estén en condiciones de tomarlas, para lo cual es necesario mejorar la competitividad, generar riqueza, disminuir la fuga de talentos, apostar a las potencialidades y a la sustentabilidad del entorno, así como entender que en el mundo de hoy ya no compiten las “empresas”, sino que los “territorios”.

Podemos analizar este nuevo contexto globalizado, desde la perspectiva de quienes sostienen “la teoría del fin de las fronteras” es decir la debilitación de los Estados frente al mundo, la instauración de una cultura global, alimentada por los avances tecnológicos, el imperio de empresas transnacionales muchas veces con mayor poder que muchos pequeños Estados. La otra opción, es mirarlo desde la perspectiva que la Globalización y esta suerte de homologación, ha llevado a un

relevamiento de lo local, a darle un nuevo valor al rescate cultural que genere identidad, producto de la necesidad del “ser humano” de sentirse parte de un entorno, arraigado a un espacio territorial que le haga sentido de pertenencia y, desde esta oportunidad, es de donde algunas regiones se han parado a construir nuevos modelos de desarrollo. (Toloza, 2007)

Todo indica que a nivel meso (Región), y a nivel territorial (agrupación de comunas) los modelos de gestión del desarrollo que mejor se comportan desde la perspectiva de la detonación de procesos de mejoramiento de la calidad de vida, son aquellos modelos descentralizados con enfoque territorial.

Por tanto, los esfuerzos deben estar centrados en potenciar estas nuevas lógicas de gestión y desarrollo que se han ido experimentando en regiones como la Araucanía en Chile. Lo anterior, a objeto de no perder metodologías y experiencias valiosas en atención a implantar nuevas formas de gestión territorializadas y con enfoques sistémicos de intervención que aseguren de mejor manera la sustentabilidad del entorno. Estos esfuerzos que han nacido desde espacios subnacionales, dan cuenta de una forma de buscar regional y localmente las propias respuestas y demostrar, con experiencias concretas, que profundizando la descentralización y flexibilización de la gestión pública, es posible detonar de mejor manera dinámicas de desarrollo económico sustentable en territorios específicos.

## **2.2.- Evolución histórica de la experiencia territorial en la región de la Araucanía.**

Históricamente la región de La Araucanía, como todas las regiones en Chile establecieron sus modelos de gestión para el desarrollo basado en esquemas centralizados y sectoriales de gestión, caracterizados por su poca flexibilidad, su casi nula comunicación horizontal entre servicios, e intentando resolver por sí solos los temas de marginalidad y pobreza en La Araucanía. Esta forma de trabajo, de gestión y coordinación a nivel regional, ha sido débil en provocar los impactos necesarios para hacerse cargo del flagelo más importante y relevante en la Araucanía, como lo son sus altos niveles de pobreza y desempleo. La instalación de modelos de desarrollo con enfoque territorial en La Araucanía desde el año 2003, se inserta en un contexto regional y marco institucional país con una visión bastante sectorial del desarrollo, bajo un esquema de control de gestión pública eminentemente normativo, como se mostró en el planteamiento del problema de la presente investigación. Por tanto, el introducir elementos innovadores en la gestión regional que permitan efficientar el impacto de la política pública, colisionaron con un entorno institucional, normativo y cultural históricamente centralizado y sectorial.

En La Araucanía, la instalación de estos nuevos enfoques provocó una serie de transformaciones estructurales, institucionales, que poco a poco influyeron en un cambio en la cultura pública de mirar sus intervenciones, ya que la implantación de

un proceso de esta naturaleza, no solo implicó, tener claridad desde el punto de vista de los modelos teóricos y/o metodológicos, sino que conlleva hacerse de experiencia respecto de los fenómenos que involucra la implantación concreta de una nueva forma de gestión a nivel regional, territorial y local, donde la principal fuente de conocimiento en esta área, la constituye la experiencia práctica.

### **2.2.1.- Como nacen los programas con enfoque territorial**

Entre el 1998 y el 2002, uno de los primeros programas con enfoque territorial importante fue el PRORURAL<sup>13</sup>, coordinado por la Sub Secretaría de Agricultura, y que tenía por objetivo realizar una intervención conjunta de servicios públicos en territorios con altos índices de pobreza. Este fue uno de los primeros programas que sometió a estrés el formato institucional de instrumentos de fomento productivo y en donde su principal dificultad fue la de no poder contar con los elementos de voluntad política ni de atribuciones, que le permitiera focalizar inversión de manera flexible, sino sólo establecer coordinaciones a través del cálculo del aporte presupuestario de programas regulares que eventualmente pudieran ejecutarse en el territorio objeto del PRORURAL, sumado a la característica de escasa coordinación interinstitucional al minuto de hacer los aportes financieros.

Posterior al PRORURAL surge el Emprende Chile, programa de Gobierno cuyo objetivo es coordinar servicios de fomento productivo como el Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP; Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS, Servicio Nacional de Turismo SERNATUR, en función de un territorio. El soporte del Emprende Chile es la voluntad expresa de los Directores Nacionales de Servicios de hacer una contribución presupuestaria a estos nuevos enfoques, lo que permite dotar de un gestor territorial<sup>14</sup> a cada uno de los espacios definidos, y coordinar dichas intervenciones a partir de la elaboración de planes de desarrollo económico territoriales.

Las intenciones del programa son plasmadas en un documento, elaborados por su Secretaría Ejecutiva que: en primer lugar, destaca que éste es un proceso a impulsar y que *“en los territorios, sus empresas, actores e instituciones existen potencialidades cuyo desarrollo depende de la creación de las condiciones adecuadas para aprovechar las oportunidades en función de su propio desarrollo. De este modo, la dotación de servicios, la inversión en infraestructuras, la adecuación de condiciones o incorporación de innovaciones para mejorar la competitividad de las empresas o fortalecer sus mercados de trabajo; complementan y no sustituyen las capacidades propias del territorio y sus actores para desarrollar oportunidades, de esta forma, el territorio deja de ser concebido*

---

<sup>13</sup> PRORURAL, sigla con la cual se conocía el Programa de Creación de Redes Públicas para el Desarrollo Rural de Zonas Pobres en Chile.

<sup>14</sup> Denominación con la cual se conoce al profesional encargado de coordinar la mesa público – privada y responsable de operativizar y hacer seguimiento a los acuerdos.

*como un mero soporte físico de intervenciones desarticuladas, y se transforma en un recurso que posibilita el desarrollo” (Emprende Chile, 2002).*

El citado documento plantea que uno de los aspectos clave de este proceso, son los Planes de Desarrollo Económico Territorial (de ahora en adelante PDET), cuya construcción debe dar cuenta de al menos las siguientes cinco dimensiones:

- Desarrollo de la identidad territorial.
- Una nueva forma de gestión basada en la cooperación público-privada.
- Construcción de capital social y movilización de la comunidad territorial.
- La competitividad del tejido empresarial y laboral, y
- Generar ambientes territoriales favorables a la competitividad.

La estrategia que se plantea es la articulación público-privada para obtener los siguientes resultados:

- *En las personas de los territorios:* Incremento de ingresos, aumento del empleo y mejoramiento de factores de calidad de los empleos.
- *En la micro y pequeña empresa (Mype):* Incremento de las ventas, agregación de valor a la producción, cambios en la estructura productiva y/o diversificación económica y consolidación de la propiedad.
- *En el desarrollo territorial:* Acceso de la Mype a nuevos mercados, participación de éstas en redes de cooperación, acondicionamiento territorial para la competitividad de su tejido empresarial laboral y desarrollo de agentes territoriales”.

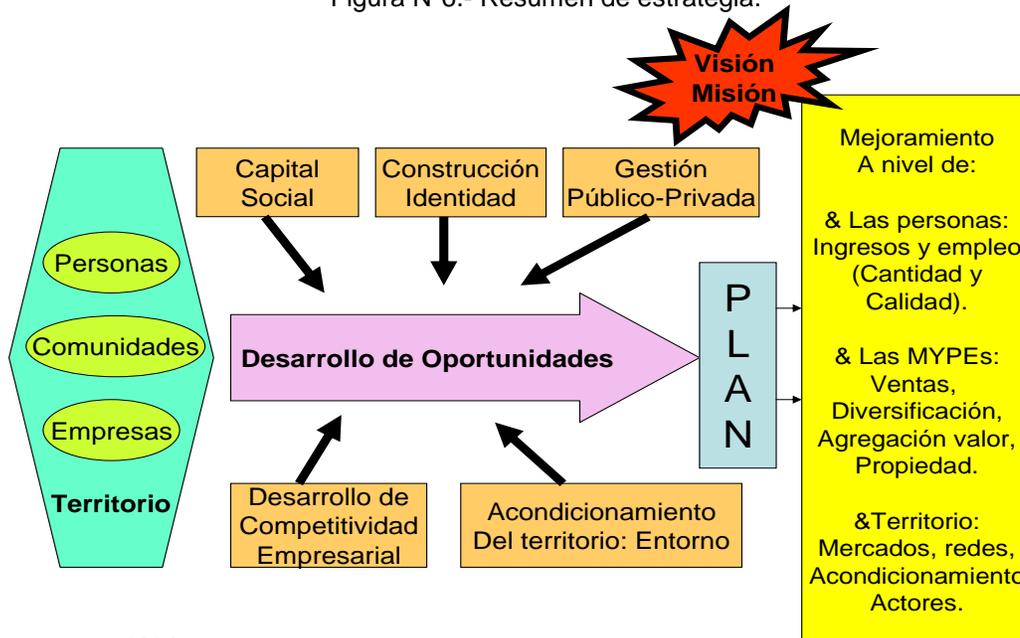
La opción estratégica entonces es la realización de acuerdos público-privados en torno a las oportunidades que presenta el territorio.

La principal herramienta para esto es el PDET que se describe de la siguiente manera:

*“Conjunto de acuerdos vinculantes entre los actores públicos y privados de un territorio en torno a un proyecto compartido de futuro; respecto del cual han podido concordar visión y misión de desarrollo territorial, objetivos a alcanzar conjuntamente, estrategias compartidas para ello, principales iniciativas a realizar, compromisos de aporte de capacidades y recursos, y formas de medir o verificar avances en el cumplimiento de objetivos y compromisos” (Emprende Chile, 2002).*

Asimismo, plantea que son factores de influencia decisiva, la gestión de información para la toma de decisiones, la formación de líderes y de agentes de desarrollo territorial.

Figura N°6.- Resumen de estrategia.



Fuente: Molina 2004.

Para la elaboración del plan del PDET, en primer lugar se debía identificar las oportunidades de desarrollo económico que presenta el territorio, de manera de construir un mapa de oportunidades, evaluar y seleccionar las más importantes y luego construir una línea base respecto a los resultados esperados por el plan, de manera que éste contenga los indicadores de partida contra los cuales se medirían los avances realizados.

En segundo lugar, desarrollar las capacidades del territorio y sus actores, para ello, determinar las condiciones y/o capacidades presentes para el aprovechamiento de las oportunidades seleccionadas y formulación de los objetivos básicos a alcanzar, así mismo, realizar iniciativas y emprendimientos concretos.

El plan en sí, debía tener los objetivos concordados entre los actores y junto con su construcción, realizar acuerdos formales entre los actores de manera de asegurar su implementación. Otro aspecto relevante fue el lanzamiento del mismo, de manera que la comunidad y los actores declaren la puesta en marcha del proyecto. Así también, fue necesaria la conformación de un "Consejo Público Privado Territorial" y una "Secretaría Técnica Territorial", que hiciera el seguimiento de dichos acuerdos (Molina, 2004).

Si bien es cierto, no existían indicadores declarados ni su medio de verificación, en uno de los primeros intentos por medir el proceso, se establecieron los siguientes parámetros de evaluación, los que se mencionan en la tabla siguiente.

**Cuadro N°5** Indicadores de resultado, para evaluación de instalación de procesos de enfoque sistémico.

| <b>RESULTADOS BÁSICOS A LOGRAR DURANTE 2002</b> | <b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>                                  |
|---|---|
| Programa instalado                              | Relación establecida y favorable con nuevo/a Intendente.          |
| Mesa y/o Consejo Público-Privado.(P-P)          | Conformación y operación básica alcanzada + difusión.             |
|   | Participación sistemática + compromisos de Directores Regionales. |
|   | Hay primeros compromisos P-P a nivel Consejos Directivos.         |
|   | Hay primeros compromisos P-P a nivel Mesas Temáticas.             |
| Asociatividad Municipal.                        | Asociación/agrupación/coordinación de municipios participa        |
|   | Alcaldes/as representantes participan regularmente en Consejo.    |
| Secretaría Técnica territorial.                 | Constituida y operando regularmente.                              |
|   | Profesionales municipales integrados en Secretaría Técnica        |
|   | Roles, funciones y responsabilidades cubiertas.                   |
| Sistema SIEE <sup>15</sup> .                    | SIEE instalado en municipios (+ otras instancias).                |
|   | Poblamiento de datos al menos iniciado.                           |
| Estrategia. Comunicacional.                     | Diseño sancionado.  |
|   | Difusión de actividades   |
| Formación de líderes y agentes.                 | Diseño y programa de trabajo sancionado.                          |

Fuente: Emprende Chile, 2002.

No obstante esta pauta de evaluación, en la práctica se rescató la instalación del concepto de que estos modelos de desarrollo territorial son “procesos”, donde el programa colaboró de manera importantes en el empoderamiento endógeno de los actores locales, identificando desafíos como mejorar lo referido a la estructuración de los PDET, y a la necesidad de transitar desde una lógica pública de intervención gubernamental, a una de acompañamiento de procesos locales.

<sup>15</sup> SIEE: Sistema de Información de Emprendimiento Empleo, plataforma instalada en las municipalidades, en las oficinas de intermediación laboral OMIL, y que permite conectar la oferta de empleo con las demanda de las empresas.

En este contexto, y producto del interés que despertó, el desarrollo de enfoques sistémicos como de la Araucanía Andina y el Clúster Forestal, fundamentalmente en lo que dice relación con hacer más eficiente la labor de gobierno en base a una coordinación mínima. A nivel regional se decide impulsar una propuesta gubernamental que acompañe y potencie dichos procesos, denominada “Gestión territorial, un nuevo enfoque para un buen Gobierno”.

### **2.2.2.- Escalamiento a un modelo regional.**

La necesidad de instalar una visión distinta en materia de gestión de gobierno, fue la consecuencia de un proceso de discusión respecto de la necesidad de replicar a nivel regional experiencias de gestión territorial que estaban dando resultados en algunos territorios de La Araucanía. Es así, que a partir de las experiencias recogidas de la instalación de enfoques sistémicos denominados “Araucanía Andina” y “Clúster Forestal”, se visualizó como un buen modelo de gestión articulada sobre un territorio y eje productivo capaz de vincularse con actores locales e instalar puntos de encuentro y difusión permanente respecto del desarrollo local en el territorio.

El relevamiento y análisis de estas experiencias, derivó en el estudio y reflexión del entorno estructural e institucional en el cual se desenvuelve la gestión de una región; es decir, dio paso a una revisión del contexto institucional del Estado, de su control de gestión, del modelo en fomento productivo, de las Estrategia de Desarrollo Regional, de la complejidad de los territorios, etc., como así también, de la necesidad de estructurar una agenda de implantación de un nuevo enfoque de gestión con énfasis en los territorios, dando paso a una nueva experiencia.

### **2.2.3.- El caso de la región de la Araucanía.**

El Gobierno Regional de la Araucanía, a partir del año 2003, desde una perspectiva de desarrollo endógeno, ha tomado la opción de promover la organización de espacios territoriales supracomunales y subregionales, a partir de la idea fuerza, que existen oportunidades y capacidades en cada uno de ellos, las que pueden ser aprovechadas para generar un proceso de desarrollo económico, que permitirá enfrentar y resolver las problemáticas que han determinado una posición de rezago de la región en diversos indicadores de desarrollo humano y crecimiento económico.

Para tal efecto el Gobierno Regional diseñó y ejecutó una estrategia a la que denominó “Gestión Territorial para un Buen Gobierno”, la que tiene como propósito generar un nuevo enfoque de trabajo, que integra tres elementos claves para aprovechar las potencialidades y fortalecer las capacidades existentes:

- a) Aumento y mejoramiento de la participación
- b) alianzas público – privadas, (gobierno, municipios y comunidades)
- c) mejoramiento de la gestión pública, mediante el incremento de la coordinación interinstitucional y la adecuación del instrumental público.

En opinión de las autoridades regionales, este modelo de intervención pública, responde de mejor manera a los nuevos escenarios de cambio permanente en los mercados y la economía mundial y su consecuente impacto a nivel de los subterritorios regionales. Así como a las crecientes demandas de parte de la población organizada, a tener mayor participación en la toma de decisiones que les afectan directamente en su calidad de vida y los recursos naturales.

La estrategia pretende desarrollar los territorios mediante un proceso de transformación productiva, social e institucional en espacios geográfico pluricomunales, que tiene como fin último reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de todos sus habitantes.

Los objetivos específicos definidos fueron:

- Lograr una visión territorial común y compartida por los actores involucrados, basada en las oportunidades y potencialidades de la región.
- Mejorar la eficiencia de la acción de Gobierno en la Araucanía, flexibilizando y optimizando los instrumentos públicos.
- Mejorar la coordinación público privada, organizando a los actores en una mesa de trabajo, en torno a ejes económicos estratégicos.

Las metas fijadas, fueron:

- Territorios de intervención definidos a partir de un eje movilizador de su economía.
- Propuesta territorial validada socialmente. Instalación de mesas público privado en cada territorio. Planes territoriales participativos definidos en cada uno de los territorios. Planes territoriales incorporados en los presupuestos de los servicios.

En definitiva los territorios instalados en dicho proceso, fueron los siguientes:

1. Araucanía Andina: corresponde a las comunas de Victoria, Curacautín, Lonquimay, Melipeuco, Cunco y Vilcún. Tiene como actividad económica eje el turismo de interese especiales.
2. Clúster Forestal: comunas de Puren, Los Sauces, Traiguén, Ercilla, Lumaco, Galvarino, Nueva Imperial y Chol-Chol. Actividad principal la forestal e industria del mueble y la madera.
3. Malleco Norte: comunas de Renaico, Angol, Collipulli, Ercilla. Tienen como actividad económica central la fruticultura y agroindustria.
4. Valle Araucanía.: comunas de Padre las Casas, Temuco, Nueva Imperial, Freire y Chol-Chol. Tiene como actividad económica eje la horticultura.

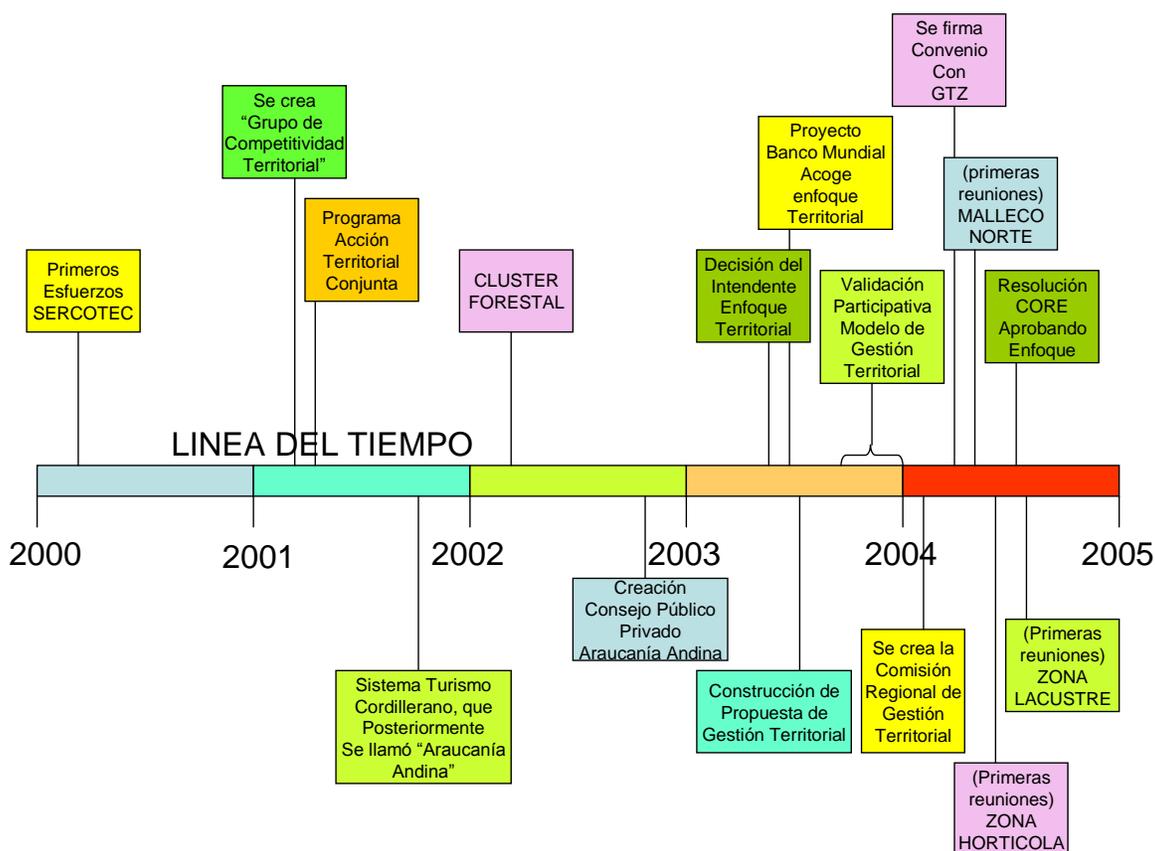
5. Araucanía Costera comunas de Carahue, Saavedra, T. Schmidt y Toltén. Este territorio ha sido definido a partir de una triple vocación productiva, que son pesca, papas y turismo.
6. Araucanía Lacustre, comunas de Curarrehue, Pucón y Villarrica. Tiene como actividad económica eje el turismo de interés especiales.

Cabe destacar que todos los territorios se conformaron en torno a un Recurso Natural con potencialidades de mercado.

Si bien es cierto, este es uno de los esfuerzos de modernización de la gestión pública de mayor envergadura llevados en la Araucanía en las últimas décadas, constituyendo - junto a lo realizado en la Región del Bío-Bío- una experiencia piloto en Chile, su instalación ha tenido una fuerte orientación pragmática.

Desde una mirada de la evolución de hitos regionales y del proceso de la experiencia de la Araucanía, esta se muestra en la figura siguiente.

Figura N° 7: Evolución de la experiencia territorial en la región de la Araucanía.



Fuente: Elaboración propia.

Durante los primeros años, 2000 y 2001, los esfuerzos estuvieron puestos en sentar las bases de una dinámica de coordinación tanto a nivel público, como los

primeros esbozos de articulación público – privada. Durante el año 2002, se produce la consolidación de los dos primeros territorios, Araucanía Andina y Clúster Forestal, consolidación expresada en el funcionamiento permanente de sus respectivos consejos público-privados y el trabajo concordado en torno a un Plan de Desarrollo Económico Territorial. Con esta experiencia durante el primer semestre del año 2003 se produce el escalamiento de estas experiencias hacia un modelo regional, diseñando una propuesta de nuevos territorios y todo un proceso de validación de dicha propuesta. Es en esta etapa, y producto del proceso en el cual está inserto la región que la SUBDERE, decide hacer el piloto de diseño de un proyecto de desarrollo territorial con financiamiento Banco Mundial (que posteriormente deriva en el PIRDT, expuesto anteriormente). Durante el año 2004, se produce la instalación de institucionalidad y soporte regional al modelo de gestión territorial de la Araucanía, creándose a nivel de Gobierno Regional la comisión regional de gestión territorial, cuya primera misión consistía en organizar los nuevos territorios concordados. Es en este contexto, que se organiza el territorio Malleco Norte, Zona Hortícola y Zona Lacustre, así también, el Consejo Regional, CORE (cuerpo colegiado de representación regional) aprueba el enfoque territorial sancionando dichos territorios. En el año 2005 se estructura y organiza el territorio Araucanía Costera, conformando así, una matriz de territorios regionales sobre el cual a través de una visión compartida del desarrollo, en base a sus vocaciones y potencialidades, se estructuran y ejecutan planes de desarrollo consensuados y gestionados por una institucionalidad territorial de carácter público-privado.

Si bien se han hecho esfuerzos en materias de sistematizar estas experiencias identificando puntos críticos, metodologías de aproximación, socialización, de construcción de identidad y visión estratégicas, análisis de los esfuerzos institucionales, que ha llevando adelante la región y los territorios para generar una mejor articulación de las intervenciones gubernamentales, cambio de paradigmas en los actores locales, e intentar romper la inercia histórica y estructural del Estado en estas materias. Resulta muy importante investigar y adentrarse en los impactos reales que han detonado estas experiencias, desde la lógica de propiciar un desarrollo integral de los territorios, que evidencias de mejor manera la contribución y el aporte de estos enfoques descentralizados de gestión al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de estos espacios locales. Si bien estos modelos nacen con una lógica orientada a la generación de desarrollo para la reducción de la pobreza (Como se deduce de la descripción anterior), estas formas de hacer gestión desde los territorios, se infiere, han sido también una buena manera de incorporar el concepto de sustentabilidad al desarrollo, e inclusión social, principalmente de género y étnica.

### **2.3.- Araucanía Andina, una de las primeras experiencias territoriales y territorio de aplicación de evaluación integral de impacto.**

“Araucanía Andina” fue el nombre o “marca” con la que se conoce el enfoque sistémico de gestión, o territorio conformado en un principio por las comunas de Victoria, Curacautín, Lonquimay, Vilcún, Cunco y Melipeuco, en la precordillera y cordillera noreste de la Región de La Araucanía, proceso que partió el año 2000 impulsado en principio por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) de la Región.

Originalmente, las comunas participantes fueron, Victoria, Curacautín, Lonquimay, Cunco, Vilcún, Melipeuco, Pucón, Villarrica y Curarrehue; posteriormente el programa excluye las tres últimas debido a los diferentes niveles de desarrollo turístico que presentaban especialmente Villarrica-Pucón como destinos turísticos consolidados, con dinámicas propias, en donde el mercado ofrece oportunidades a los empresarios y en donde estos invierten de acuerdo a las expectativas de negocio. El caso de Curarrehue si bien presenta características homogéneas a las comunas que hoy participan, no se consideró por carecer de conexiones viales con las comunas que finalmente conforman el territorio de intervención (Molina, 2004).

Los criterios para seleccionar este conjunto de comunas fueron su retraso económico, su conectividad vial, el tipo de turismo a realizar (que a juicio de SERNATUR y de especialistas correspondía a “Turismo de Intereses Especiales”) y, además, que en dicho territorio se desarrollarían dos proyectos emblemáticos para el Gobierno del Presidente Lagos<sup>16</sup> como la “Ruta Interlagos” y el “Sendero de Chile” que unirían todas las comunas señaladas.

En este contexto, instituciones de fomento productivo emprendieron el desafío de adoptar nuevos enfoques de intervención a fin de aumentar el impacto de las acciones de fomento productivo a todo nivel, donde destacó la revisión institucional de intervención llevada a cabo por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). Siendo un servicio cuyo esfuerzo se centraba en la aplicación de sus instrumentos de fomento productivo en el empresario y la empresa, y si bien, mostraba que las empresas participantes en programas de fomento mejoraban respecto de las que no lo hacían, el efecto o impacto en el sistema económico general no era perceptible (Molina, 2004).

Es por ello que se tomó la decisión de asumir una perspectiva sistémica de intervención, para abordar el fomento productivo y el desarrollo económico de empresas y territorios a partir de la comprensión de la realidad como un todo compuesta por elementos que interactúan (SERCOTEC, 2002).

Esto implicó un enorme desafío, aún en proceso. Requirió de un cambio notable al interior de los equipos de trabajo, entender los sistemas, observar sus relaciones, superar la práctica de actuar aislada y desarticuladamente y dar un salto hacia un enfoque integral e integrador, tendiente a mejorar la eficiencia y efectividad de los sectores productivos de la economía regional.

---

<sup>16</sup> Presidente de Chile, Ricardo Lagos Escobar, 2000 – 2006.

Los ejecutivos de fomento de las instituciones participantes a esa fecha crean el “Grupo de Competitividad Territorial” que se encargó de promover y desarrollar las actividades del proyecto. Ese año se realizaron actividades de sensibilización a los Alcaldes, se trabajó un programa de fortalecimiento a los municipios en el tema de fomento productivo, y SERNATUR, elaboró un estudio de propuestas para el desarrollo turístico en las comunas de Malleco. Además, se firma un convenio de colaboración entre AMRA<sup>17</sup> y los municipios de Victoria, Curacautín y Lonquimay, y así mismo, se desarrollaron las primeras actividades de promoción conjunta entre los empresarios de dichas comunas (Molina, 2004).

En abril del 2002 se formalizó la “Acción Territorial Conjunta” programa entre FOSIS, INDAP, PRORURAL y SERCOTEC, lo que posteriormente dio origen al “Emprende Chile”. En el mes de mayo del mismo año se realizó un taller para formular el plan operativo del sistema; posteriormente se amplió el convenio del AMRA a los seis municipios actuales. Un hecho relevante fue el lanzamiento público del sistema, mediante la firma de un protocolo de acción conjunta entre los empresarios, municipios y las instituciones de fomento, el que fue ratificado por el Intendente Regional.

El año 2002 se caracterizó por un trabajo más coordinado entre las instituciones y empresarios destacándose el catastro de empresas del sistema y un programa de fortalecimiento de las redes empresariales de turismo y de los equipos turísticos municipales, además, de una serie de actividades promocionales del grupo de comunas.

Hacia fines de año, se constituyó el “Consejo Público Privado” y la Secretaría Técnica del Sistema Turístico Cordillerano. Por su parte, el FOSIS desarrolló un programa de apoyo al mejoramiento de la planta turística en Victoria, Curacautín y Lonquimay. Finalmente, ese año se contrató a la Fundación Chile para el diseño y formulación de un plan integrado de desarrollo para todo el territorio.

En el año 2003 se contrató un gestor territorial encargado de poner en marcha el plan de trabajo y se desarrollaron una serie de iniciativas en el ámbito de la capacitación empresarial, asistencia técnica especializada, misiones empresariales, actividades de promoción y participación en ferias nacionales e internacionales.

El Consejo Público Privado estuvo presidido por un microempresario, funcionando con regularidad de acuerdo al calendario fijado para sus reuniones, rotándose las comunas anfitrionas de las mismas (Molina, 2004). Uno de los eventos más importantes del año, fue la organización del Cuarto Encuentro de Municipios Turísticos del MERCOSUR, en donde se intercambiaron experiencias de gestión municipal orientada a facilitar el desarrollo del turismo como una actividad relevante en las comunas.

---

<sup>17</sup> Asociación Municipal Regional de la Araucanía

Para desarrollar sus planes de trabajo, la “Araucanía Andina” contó con un presupuesto financiado por las instituciones participantes del convenio y un financiamiento empresarial.

Si bien el programa Emprende Chile es un acuerdo de trabajo conjunto entre INDAP, SENCE, FOSIS y SERCOTEC, en la “Araucanía Andina”; se han incorporado desde el punto de vista institucional la Asociación de Municipios de la Región de la Araucanía (AMRA), SERNATUR, CORFO, el Ministerio de Obras Públicas, CONAMA, CONAF, los municipios señalados y las organizaciones empresariales locales.

### ***2.3.1.- Descripción física y turística del territorio Araucanía Andina.***

Araucanía Andina es el territorio turístico situado al noreste de la región de la Araucanía, a aproximadamente 600 km., al sur de la ciudad de Santiago, capital de Chile, involucrando las comunas de Victoria, Curacautín, Lonquimay, Vilcún, Melipeuco y Cunco, abarca una superficie de 11.268,9 km cuadrados, y posee una población (año 2009) de 108.494 habitantes.

Este territorio está dominado por montañas, ríos, lagos y abundante vegetación siendo rico en flora y fauna, posee un clima templado de tipo lluvioso. Las precipitaciones tienen lugar durante todo el año y la amplitud térmica aumenta hacia el interior. Las heladas son frecuentes en la temporada invernal.

Como se aprecia en la figura siguiente, en este espacio territorial se encuentran las siguientes áreas silvestres protegidas: parques nacionales como Conguillío, Tolhuaca. Reservas nacionales como Malalcahuello - Nalcas, Alto del Bío-Bio y China Muerta.

Desde punto de vista de volcanes en este territorio se encuentran los volcanes: Tolhuaca (2.806 m), Llaima (3.125 m) y Lonquimay (2.890 m), así también la presencia de las lagunas Galletúe, Icalma, Malleco y Blanca, así como los lagos Conguillío, lago verde y Colico.

Este territorio posee una oferta termal importante con centros como: las termas de Tolhuaca, Curacautín, Manzanar y Malalcahuello.

Araucanía andina, posee tres centros de esquí, como lo son: Los arenales y Corralco a los pies del volcán Lonquimay y el centro de esquí Las Araucarias a los pies del volcán Llaima. Desde el punto de vista de la conectividad internacional, el territorio posee los pasos habilitados de Pino Hachado (1.884 m) y el paso Icalma (1.298 m), que conectan con la provincia de Neuquén en la Patagonia Argentina.

Araucanía Andina ofrece actividades durante todo el año, a turistas nacionales y extranjeros, tales como; Treeking, cabalgata, paseos en bicicleta, montañismo, alta montaña, esquí de montaña, treeking en la nieve, snowboard, pesca

recreativa, natación, navegación turística, picnic, observación de aves, contemplación de la flora y fauna, fotografía.

Figura N° 8: Mapa Araucanía Andina.



Fuente: [www.araucaniaandina.cl](http://www.araucaniaandina.cl)

## 2.4.- Orientaciones para una política de cohesión social y territorial en Chile.

Un de las principales acciones tendientes a profundizar la regionalización en Chile, mejorar la distribución del ingreso, y generar un escenario propicio para instalar un nuevo impulso en materia de modernización de un Estado, es plantearse el diseñar y ejecutar en Chile una política de cohesión social y territorial como en Europa.

### 2.4.1.- ¿Que es una política de cohesión territorial?

Para Europa, una política de cohesión territorial, es una estrategia territorial que busca el policentrismo, relaciona los desequilibrios no sólo con consideraciones de equidad sino también con la preocupación por la competitividad del espacio comunitario, para conseguir un desarrollo territorial equilibrado. Dentro de una integración completa en la economía mundial, indica que ha de seguirse un

modelo de desarrollo policéntrico, que debe contribuir a evitar que continúe concentrándose excesivamente la riqueza y la población en un núcleo central en Europa (Denominado “pentágono”, conformado por el territorio delimitado por Londres, París, Milán, Munich y Hamburgo, aquí se concentra el 40% de la población Europea, en un 20% del territorio y produce no menos del 50% del PIB total de Europa). La Unión Europea sostiene que el potencial económico de todas las regiones europeas podrá aprovecharse plenamente sólo mediante la consolidación de una estructura territorial relativamente descentralizada.

La cohesión territorial se construye sobre la noción de cohesión económica y social establecida en el Tratado de la Comunidad Europea, en particular el propósito de contribuir a un desarrollo armonioso y equilibrado de la UE como un todo. La cohesión territorial simplemente pone el énfasis en las oportunidades de desarrollo para estimular la cooperación y la creación de redes, prestando más atención a las fortalezas de cada territorio y a una mejor adecuación de los instrumentos de las políticas, sobre todo en aquellas “regiones desfavorecidas” (Faludi, 2005).

En resumen una política de cohesión territorial es un modelo descentralizado de gestión de política pública, que reconoce la existencia de territorios con distinto grado de desarrollo, y por tanto, requieren de un esfuerzo adicional y especial para poder lograr condiciones de convergencia social y económica.

#### **2.4.2.- ¿Cómo se traduce esta política de cohesión territorial?**

Se traduce en una meta ambiciosa, que condiciona la calidad de la intervención en cada uno de los territorios que Europa a definido. Esta aspiración u objetivo concreto de la política de cohesión territorial Europea se traduce en que “ningún territorio de la unión Europea tenga un PIB per cápita promedio, menor al 75% de la media Europea”. Esta decisión política ha permitido clasificar los territorios o regiones europeas en tres categorías:

- *Territorios de convergencia:* Aquellos con un PIB per cápita promedio inferior al 75% de la media Europea. Y cuya política tiene por objeto acelerar la convergencia de las regiones y los Estados miembros menos desarrollados mediante la mejora de las condiciones de crecimiento y empleo. Esta se financia a través de instrumentos como el FEDER<sup>18</sup>, el FSE<sup>19</sup> y el Fondo de Cohesión<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Fondo Europeo de Desarrollo Regional, FEDER. Financia el desarrollo de infraestructuras, inversiones productivas para la creación de empleo, proyectos de desarrollo local y ayudas a las pequeñas y medianas empresas.

<sup>19</sup> Fondo Social Europeo, FSE. Promueve la creación de empleo y el desarrollo de los recursos humanos en todos los Estados miembros financiando formación y ayudas a la contratación para hacer frente a los cambios productivos.

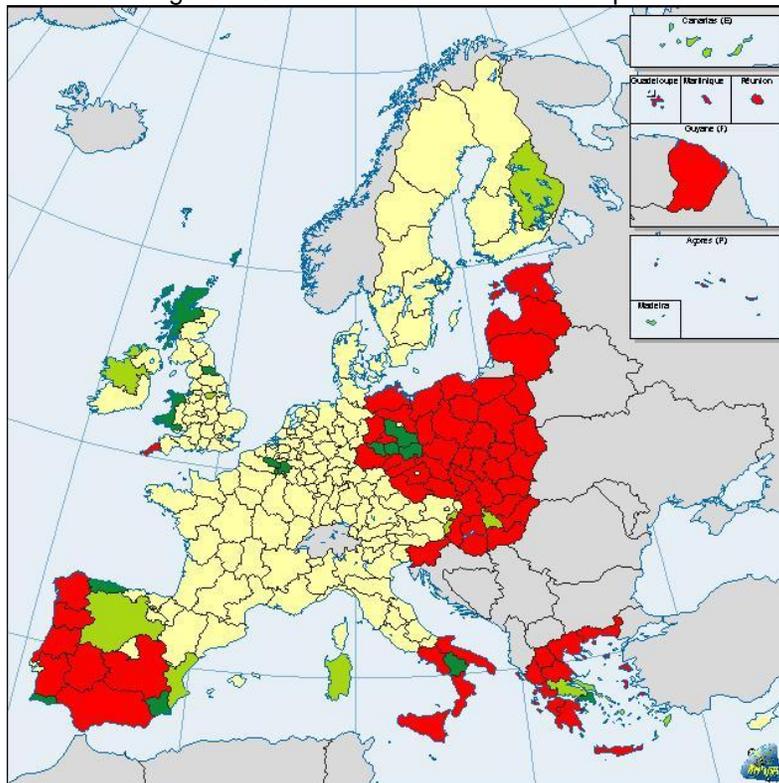
<sup>20</sup> Este fondo está destinado a cofinanciar actuaciones en lo relacionado con el medio ambiente y la infraestructura de transporte de interés común. Su objetivo consiste en fomentar la cohesión económica y social y la solidaridad entre los Estados miembros.

- *Territorios de Competitividad Regional y Empleo:* Aquellos con un PIB per cápita promedio entre el 75% y el 100% de la media Europea. Su objetivo trata de reforzar la competitividad, el empleo y la capacidad de atracción de las regiones no incluidas en el grupo de regiones menos favorecidas. Se financia a través del FEDER y el FSE.
- *Territorios de Cooperación Territorial Europea:* Son aquellos que presentan PIB per cápita promedio por sobre la media Europea. Su objetivo pretende reforzar la cooperación a nivel transfronterizo, transnacional e interregional. Se financia a través del FEDER.

En definitiva, la política de cohesión territorial Europea, se traduce en una política pública diferenciada, con indicadores y metas claras, y con instrumentos financieros distintos, mayores para aquellas regiones más necesitadas y menores para aquellas que presentan un estadio de desarrollo mayor.

La delimitación de territorios europeos para efecto de la política de cohesión, se muestra en la figura siguiente.

Figura N°9.- Delimitación territorial europea.



Fuente: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/index_en.htm)

En la figura se muestran cuatro tipos de clasificaciones territoriales, derivados de la ampliación de la Unión Europea de 15 a 25 estados miembros, lo que produjo

un efecto estadístico que bajó el PIB/hab promedio europeo. En este contexto, lo que muestra la figura anterior es lo siguiente: Territorios de convergencia en color rojo (PIB/hab menor al 75% de la media Europea), y dos tipos de territorios de competitividad (PIB/hab entre 75% y el 100% de la media Europea), por un lado, en verde oscuro, aquellas regiones que por un efecto estadístico, presentaban en una Unión Europea de 15, un PIB/hab menor al 75% y hoy en una UE 25, están en el rango de 75 a 100%, y las regiones en color verde claro, que son aquellas que aún con la corrección estadística se mantuvieron en el rango de 75 a 100%. Y por último, en color gris, aquellos territorios que presentan un PIB/hab mayor al promedio Europeo.

En consecuencia, lo que se pretende evidenciar con la información anterior, es que para Europa un modelo descentralizado de gestión con enfoque territorial, es la manera como han generado una convergencia económica y social, que les permite acortar brechas y desigualdades. Algunas regiones Españolas son un buen ejemplo de cómo en un corto período han podido nivelarse con el resto de Europa.

#### ***2.4.3. Las fortalezas y debilidades de la política de cohesión social y territorial europea.***

En consecuencia, del análisis de la experiencia europea y en relación a la necesidad de hacerse cargo de las especificidades que configuran el escenario Chileno y latinoamericano en cuanto a avanzar en la instalación de políticas que permitan disminuir las brechas de desigualdad, donde una de sus expresiones más complejas desde el punto de vista del caso chileno es la desigualdad territorial, es decir, la diferencia en oportunidades (de todo tipo, educacionales, culturales, económicas, tecnológicas, etc.) que presentan las regiones de Chile respecto de la capital Santiago, como así también, las comunas respecto de las capitales regionales y/o provinciales en los territorios subnacionales.

En este contexto, una mirada positiva de la experiencia de la política de cohesión social y territorial europea, en cuanto a lecciones interesantes de replicar, dicen relación con:

- a) El reconocimiento de la existencia de territorios disimiles en Europa y la necesidad de abordar una política de carácter diferenciado (es decir, focalizada en territorios menos favorecidos), como una decisión de “política pública” de la zona euro.
- b) Que la forma de abordar la definición y clasificación territorial sea sobre la base de una variable simple, fácil de entender y lo suficientemente explicativa para evidenciar el éxito o fracaso de la intervención, como lo es en ingreso per cápita promedio europeo (indicador de resultado).
- c) Que dicha decisión haya sido acompañada de un presupuesto coherente a la envergadura del desafío (Fondos estructurales europeos).
- d) Que dicho presupuesto tenga el carácter de plurianual (7 años), que se negocie una sola vez y que tenga el carácter de flexible o adaptable a las evaluaciones anuales.

Desde una mirada crítica, el modelo europeo presenta una serie de falencias, necesarias de tener en consideración, como lo son:

- e) La operativización de la política de cohesión social y territorial europea (ejecución de los fondos estructurales), se hace sobre la base de la institucionalidad pública gubernamental disponible a nivel territorial. No generando como requisito de intervención la generación de una institucionalidad público-privada que posibilite la creación de redes y capital social territorial y comunitario capaz de hacerse cargo en conjunto del desafío de detonar procesos de desarrollo.
- f) Lo anterior implica que la política de cohesión social y territorial se estructura en su mayoría desde una mirada pública del desarrollo.
- g) Problemas para trascender la “primera corona de la innovación”, es decir, los beneficios directos de la ejecución de los fondos estructurales (empresarios, beneficiarios de instrumentos, etc.) requieren de un impacto más distributivo, evitando la concentración en los más cercanos a los tomadores de decisiones.
- h) No existencia de gradualidad en el retiro del financiamiento vía fondos estructurales, una vez que el territorio alcanzó la media de ingreso per cápita europeo, el retiro de los fondos es abrupto de un año a otro.
- i) Lo anterior se complejiza aún más, producto de la no existencia de mecanismos que permitan asegurar la sostenibilidad del proceso de crecimiento y desarrollo más allá del retiro de los fondos estructurales.

#### ***2.4.4.- Una política de cohesión social y territorial en Chile.***

Instalar una política pública de cohesión en Chile, significa instalar modelos descentralizados de gestión con enfoque territorial, y esto desde el punto de vista metodológico significa: Primero, contar con una definición de territorios o regiones, sobre el cual se establecerá la política, posterior a ello, generar institucionalidad o espacios de relación público – privados, capaces de trabajar una visión común y compartida del desarrollo, sobre la cual se diseña un plan de desarrollo territorial, al cual concurren los recursos públicos y privados.

Chile tiene experiencias en este ámbito, pero que no han pasado de ser pilotos, por tanto, la propuesta tiene el sentido de transitar de experiencias pilotos aisladas, a contar con una política pública en este sentido.

#### ***2.4.5.- Porque una política de cohesión es una buena herramienta para acelerar los procesos de modernización y equidad en Chile.***

La modernización del Estado y la gestión pública implica una nueva forma de relación y gestión del desarrollo, que tienen una serie de implicancias, entre las cuales se mencionaron; implicancias estructurales, administrativas, de control, de planificación, de gestión, presupuestarias, de evaluación, de gobernanza y culturales. En este sentido y a la luz de las experiencias chilenas de implantación de modelos descentralizados de gestión con enfoque territorial, es posible

asegurar que contribuyen al diseño de nuevas formas de modernizar el Estado, por lo siguiente.

*Desde el punto de vista de las implicancias estructurales.*

Este tipo de enfoques de gestión, relevan el rol en el desarrollo, de los Gobiernos Regionales y Locales, y sobre la base de experiencias concretas profundizan el proceso de la descentralización en Chile, poniendo de manifiesto la capacidad territorial o subnacional para administrar su propio desarrollo. (Modelo de abajo a arriba)

*Desde el punto de vista de las implicancias administrativas y presupuestarias.*

Estos modelos de gestión, en la práctica han obligado a los servicios a buscar formas flexibles de administración a objeto de dar respuesta a los requerimientos de planes de desarrollo territorial. (Ej. Capital cosecha, transferencia a terceros, Programa de Emprendimiento Local PEL de la CORFO, etc.)

*Desde el punto de vista de las implicancias en los modelos de control.*

Estas experiencias de desarrollo y gestión territorial, a través de poner el foco de sus planes territoriales en resultados (Aumento de ventas, empleos, innovación y gobernanza), asociados a indicadores y sistemas de verificación externos, constituyen experiencias concretas de cómo se puede avanzar en implantar modelos de control de gestión por resultados.

*Desde el punto de vista de las implicancias de planificación.*

Este tipo de experiencias, han contribuido a aportar con lógicas distintas de planificación desde lo público, primero poniendo al territorio como centro de coordinación público-público, y generando modelos de planificación basados en la interacción de agentes de desarrollo, esto deriva en el diseño de “Planes de Desarrollo Territorial” que si bien es cierto son anuales (por un efecto presupuestario), se construyen sobre la base de un plan estratégico con un horizonte de planificación de mediano plazo.

*Desde el punto de vista de las implicancias de gestión.*

Un modelo de gestión descentralizado con enfoque territorial, es una nueva forma de hacer política pública, que se construye sobre la base de una eficiente coordinación público-público, poniendo al territorio y su gente como centro de atención, generando espacios de diálogo y construcción conjunta a partir de instancias público-privadas, que permiten hacer más pertinentes y con mayor impacto de la intervención del Estado.

*Desde el punto de vista de las implicancias presupuestarias.*

Este tipo de modelo de gestión, ha permitido diseñar formas alternativas de gestionar los recursos, desde glosas en la ley de presupuestos, hasta planificaciones presupuestarias participativas a través de “Acuerdos Ciudadanos para el Desarrollo Territorial”.

*Desde el punto de vista de las implicancias de evaluación.*

Estas experiencias, en el marco de la ejecución de sus planes territoriales, han construido líneas base, programaciones estratégicas, construcción de datos locales, estadísticas, observatorios, etc., que sirven de base para el diseño de un eventual sistema de evaluación de políticas públicas. (Estadísticas regionales y locales, ej. Región del Bío-Bío y Territorio Panguipulli)

*Desde el punto de vista de las implicancias de Gobernanza.*

La experiencia acumulada en el diseño e implantación de espacios público – privados, en cuanto a metodologías, formas de funcionamiento, gerencias territoriales, etc. Son una gran contribución a la construcción de gobernanza, y participación inclusiva en las decisiones del desarrollo.

*Desde el punto de vista de las implicancias culturales.*

Uno de los principales desafíos y aportes de la implantación de modelos descentralizados de gestión con enfoque territorial, son precisamente las transformaciones culturales que ello implica, esto es, nuevas formas de relación inter-institucional (público – público), gestión con otros actores (público – privado) y la generación de confianzas primero entre privado y luego con las instituciones públicas.

Así también, es necesario avanzar en generar un sistema de evaluación de políticas públicas con indicadores concretos en función de esta “garantía de desarrollo”, requiere de una flexibilización y readecuación de instrumentos que respondan de manera oportuna a los requerimientos concretos de cada territorios, significa generar a nivel de política pública sistemas regionales o territoriales de innovación, es la oportunidad para revisar nuestras regiones, nuestras provincias, es decir, es la posibilidad de mirar nuestros territorios desde las oportunidades y la valoración de los recursos naturales existentes y no desde las carencias.

Una política de cohesión social y territorial en Chile, es una de las respuestas de como asumir los desafíos del nuevo escenario mundial, de cómo enfrentar los desafíos de la Globalización, y las implicancias medio ambientales. Como dice Jeffrey Sachs en su libro Una economía para un planeta abarrotado (1998), “Aplicar métodos de gestión de territorios y emplear recursos, todos ellos sostenibles, nos alejan de las peligrosas tendencias del cambio climático, la desaparición de especies y la destrucción de ecosistemas.

### **CAPITULO 3: METODOLOGÍA.**

Desde el punto de vista del tipo de investigación, la presente es una investigación descriptiva y correlacional. Descriptiva, producto que busca especificar propiedades importantes de personas o grupos, comunidades sometidas a análisis, para la presente investigación la evolución del desarrollo de un territorio, sobre la base de que el territorio lo conforman personas, cuyas propiedades dicen relación con lo económico, social, ambiental y de género. Es correlacional, porque pretenden explicar las dimensiones económico, social, ambiental y de género conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Hernández, Fernández, Baptista, 1998).

El diseño metodológico planteado para la presente investigación, es un diseño cuasiexperimental, producto que los sujetos no son asignados al azar, sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos, es decir, la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o aparte del experimento. (Hernández, Fernández, Baptista, 1998).

Cada una de las dimensiones a investigar; Económica, Social, Ambiental y de Género, serán abordadas desde el análisis de información secundaria, como a través del levantamiento de información primaria.

#### *Información secundaria.*

La información secundaria, se realizará mediante el análisis de bases de datos e indicadores de instituciones públicas y privadas, de las cuales destaca, el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), el SINIM (Sistema Nacional de Información Municipal), la encuesta de caracterización económica CASEN, los proyectos ingresados al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, de la Corporación Nacional del Medio Ambiente CONAMA Región de la Araucanía.

#### *Información primaria.*

La información primaria, se abordará a través de la aplicación de una entrevista semi estructurada, de preguntas dirigidas, a informantes claves del ámbito empresarial del territorio Araucanía Andina.

La entrevista, como herramienta de recolección de información, permite que las personas, en el marco de una situación cara a cara, expongan pensamientos, opiniones, juicios, significados en referencia al problema de investigación que interesa, siendo especialmente adecuada para captar las percepciones subjetivas y la construcción de sentidos de la acción. Estas se realizarán individualmente, contactando al entrevistado para luego aplicar en forma personal, en un lugar convenido, a través de una pauta de conversación semi estructurada. (Mlynarz, 2011)

Esta entrevista semi estructurada abordará cada una de las dimensiones establecidas (Económica, Social, Ambiental y de Género) y estará en coherencia con los objetivos planteados en la Investigación.

### **3.1.- Metodología de análisis de información secundaria.**

#### **Metodología para medición de impactos:**

A la hora de medir los impactos de una política pública, surgen una serie de dificultades que hacen esta tarea muy compleja. La primera pregunta es si existe efectivamente una relación causal, entre la variable que caracteriza la política pública  $D^{21}$  y los resultados en  $Y^{22}$ . En este contexto, la problemática a abordar metodológicamente, dice relación con cómo evaluar si el cambio en una o más variables explicativas del impacto de una política pública, se deben solo a la implementación de dicha política o a la influencia de otras variables, de manera de no caer en los problemas de sesgo y/o inconsistencias.

La medición ideal de impacto es aquella donde se tiene al mismo sujeto con y sin impacto, al mismo tiempo, esto permite tener un sujeto con las mismas características afectado por las mismas variables, y al calcular las diferencias entre las variables se anulan todas y solo queda la medida del impacto, sin embargo este es un ejercicio difícil de hacer para la presente investigación, dada la dificultad de establecer el análisis contrafactual puro, producto de lo improbable de tener al mismo sujeto en los dos estados al mismo tiempo. Es aquí donde se desarrollan una serie de metodologías que buscan crear o encontrar el sujeto que más se acerque al contrafactual, dado que la clave en la medición de impacto es contar con una muestra contrafactual válida.

Según el SIEF – Fondo Español de Evaluación de Impacto (Martínez, 2007), el Banco Mundial sugiere que la elección del método de evaluación de impacto pasa por identificar “el mejor” diseño posible, de acuerdo al contexto operacional, que asegure:

- El menor riesgo de contaminación.
- Validez interna.
- Validez externa (Efecto local y efecto global de la intervención pública)

En este contexto, el Banco Mundial sugiere los siguientes métodos de evaluación de impacto.

- 1.- Controles aleatorios
- 2.- Promoción Aleatoria
- 3.- Diseño de Discontinuidad

---

<sup>21</sup> D, es la variable del programa o tratamiento, usualmente es dicotómica, por ejemplo: 1= situación con convenio de programación y 0= situación sin convenio de programación. Equivalente a 1= tratados y 0= no tratados.

<sup>22</sup> Y, es la variable dependiente que se busca medir, es la medida del éxito, por ejemplo: Tasa de pernoctaciones de turistas nacionales en la región.

- 4.- Diferencia en Diferencias
- 5.- Pareamiento (Matching)

**Controles aleatorios:** Realiza una selección aleatoria de aquellos sujetos que serán tratados (elección por sorteo de beneficiarios de un programa público), así es posible asegurar que no habrán variables que causen que los individuos sean tratados, evita que exista relación entre la variable de tratamiento y una variable del tipo puerta trasera<sup>23</sup>, lo que facilita la medición del impacto. Esta técnica de difícil aplicación por la naturaleza de las políticas públicas en Chile, sin embargo existen casos de aplicación exitosos, como es el caso de los microcréditos de Bangladesh.

**Promoción Aleatoria:** Esta es una metodología para programas nacionales con elegibilidad universal, que además cuenten con inscripción voluntaria al programa. Se basa en generar una promoción adicional, motivaciones o incentivos a una submuestra aleatoria, de manera de establecer la evaluación de impacto, sobre la base de la comparación entre grupos “con promoción” y “sin promoción” (comparables garantizados por la aleatoriedad).

**Diseño de Discontinuidad:** Esta metodología se basa en la existencia de programas o políticas públicas orientadas a focalizar su intervención en segmentos poblacionales y/o territoriales, cuya elegibilidad pasa por estar sobre o bajo un índice determinado. Por ejemplo: programas orientados a personas que están bajo la línea de la pobreza. Por tanto, al identificar claramente la variable sobre la cual interviene el programa o política pública, el impacto se establece al comparar su comportamiento antes y después de dicha intervención.

Para un diseño de discontinuidad es necesario contar con:

- Un índice continuo de elegibilidad
- Un punto de corte claramente definido

El efecto se calcula en la discontinuidad de la variable (índice) sobre el cual se realizó la elegibilidad de los beneficiarios. Desde el punto de vista del número de datos, en esta metodología, suelen obtenerse menos observaciones que en un experimento aleatorio con una muestra del mismo tamaño.

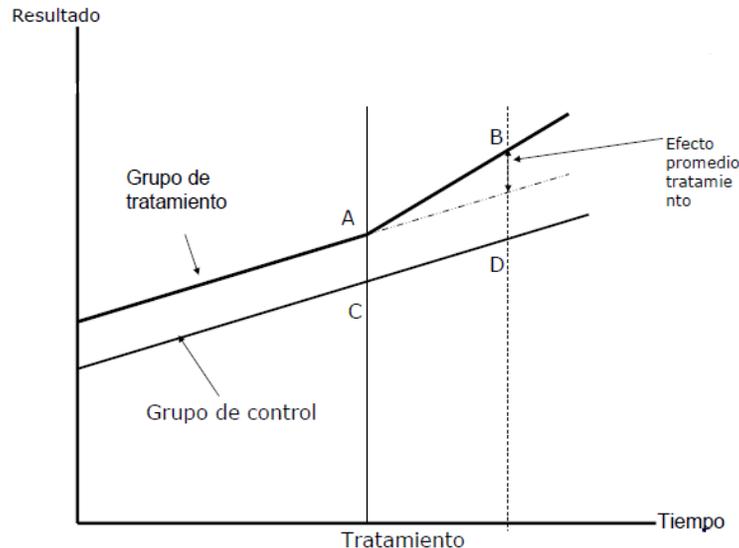
**Diferencia en Diferencias:** Esta metodología supone la existencia previa de grupos similares con y sin intervención del programa o política pública (es decir, un modelo contrafactual puro), con el supuesto fundamental de que las tendencias (pendientes) de las variables explicativas son las mismas en tratamientos y controles antes de la intervención. En este contexto el impacto es la diferencia en la modificación de los resultados.

---

<sup>23</sup> Un camino por la puerta trasera (back door path) se define como un camino entre cualquier secuencia causal ordenada de dos variables que incluye una relación con la dummy (variable de tratamiento) y a su vez está relacionada con la variable final a través de otra variable.

$$\text{Impacto} = (Yt_1 - Yt_0) - (Yc_1 - Yc_0)$$

Figura N° 10: Expresión gráfica de metodología de Diferencias en Diferencias.



**Pareamiento – Matching (Propensity Score Matching, PSM):** Metodología basada en la selección y comparación ideal que corresponda al grupo de tratamiento de un estudio más amplio. Las correspondencias son seleccionadas sobre la base de similitudes en características observadas y se asume el supuesto de que no existe sesgo de selección en características no observables.

Los pasos del método PSM son:

- Encuestas altamente representativas y comparables de no participantes y participantes.
- Unir las dos muestras y estimar un modelo Logit (o Probit) de participación en el programa.
- Restringir las muestras para asegurar un **soporte común** (fuente importante de sesgo en estudios de observación).
- Buscar para cada participante una muestra de no participantes con puntajes de propensión similares.
- Comparar los indicadores de resultados. La diferencia es el **cálculo de la ganancia** debida al programa para dicha observación.
- Calcular la media de estas ganancias individuales para obtener el promedio de la ganancia general.

En consecuencia, el objetivo de la evaluación de impacto es estimar el efecto **CAUSAL** de un programa en los resultados de interés, así también, al diseñar el programa debemos entender el proceso de generación de datos, en cuanto al proceso conductual que genera los datos, y el modo en que se asignan los

beneficios, siempre teniendo en consideración que se debe adecuar el mejor diseño de evaluación al contexto operacional del programa y política pública. (Martínez, 2007)

### **Impacto a través de diseño de discontinuidad**

Para las características de la presente evaluación de resultado de la experiencia de desarrollo territorial en la región de la Araucanía, la metodología que mejor se adecúa al contexto operacional del programa, es precisamente la de evaluación de impacto a través de “Diseño de Discontinuidad”. Esta metodología sugiere dos fases de abordaje.

1.-Proyectar una tendencia para la variable explicativa, antes de la ejecución del programa o política pública respectiva a evaluar, y estimar las regresiones correspondientes

2.- Estimar una segunda regresión después de ejecutado el programa o política pública. La diferencia entre estas regresiones es lo que se estima como impacto. Esta metodología se puede aplicar en la evaluación de programas pasados para obtener una estimación de los impactos que puede generar un proyecto en cada territorio o región, recordando que cada territorio tiene sus propias características lo que se traduce en impactos que varían en función del territorio.

Adicionalmente a los pasos anteriores, se sugiere a objeto de minimizar eventuales inconsistencias en las tendencias de la variable explicativa, realizar una validación comparativa con otros territorios similares o pertenecientes a una misma región, de manera tal, de establecer si el eventual quiebre en la tendencia de la variable explicativa (año comienzo de intervención) se debe al programa o política pública evaluada, o en su defecto, corresponde a factores externos comunes a territorios similares en una misma región o población, y durante el mismo periodo de tiempo.

Desde el punto de vista gráfico, la evaluación de impacto a través de “Diseño de Discontinuidad” se visualiza en las siguientes figuras.

Figura N° 11: Regresión Temporal sin Impactos  
 Datos iniciales –  
 Sin tratamiento

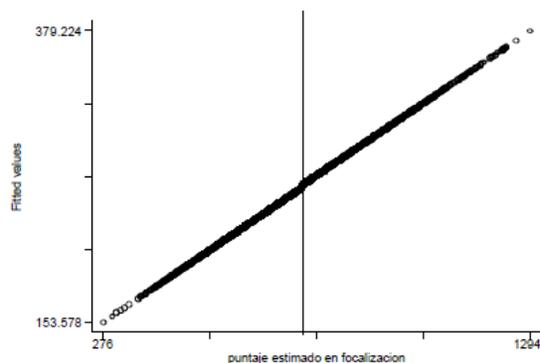
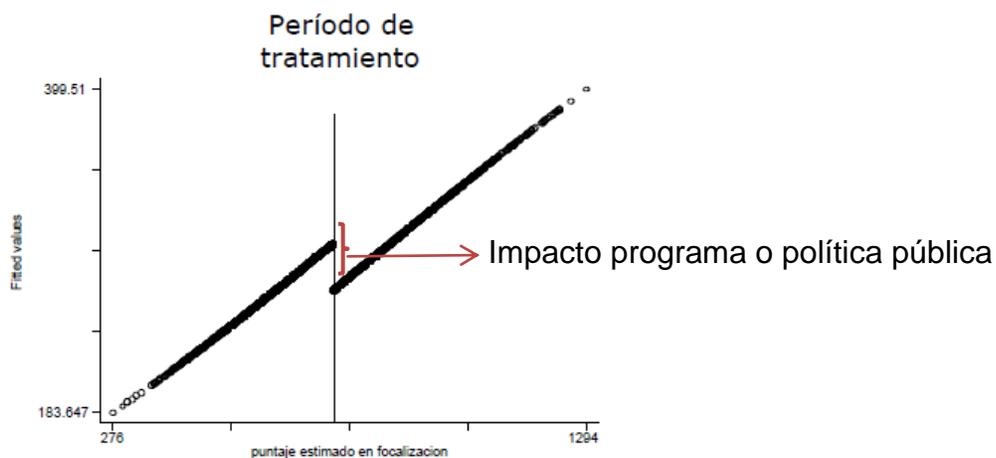


Figura N° 12: Regresión Temporal con Impactos



### 3.2.- Metodología de análisis información primaria.

Para el análisis de información primaria se utilizara el software ATALS/TI, para lo cual se procederá una vez aplicada la entrevista semi estructurada a informantes calificados, a trabajar en los siguientes procesos de análisis de datos:

- Reducción de datos
- Organización y presentación
- Interpretación y verificación

Analizando este proceso desde una perspectiva de la aplicación de una herramienta informática se visualiza de la siguiente, manera:

1.- Preparación de Datos (Digitalización y formato de documentos)

2.- Reducción de datos: lo cual implica aplicar relaciones entre los datos en distintos niveles, a través de operaciones de codificación y categorización

3.- Organización y presentación de datos:

- Conceptualización
- Relaciones entre conceptos
- Comprobación de hipótesis
- Nuevos hallazgos

4.- Interpretación y verificación, las que pueden eventualmente alcanzar las siguientes dimensiones:

- Cómo presentar la información: textos versus. Gráficos
- La descripción de lo gráfico
- Contrastación de hipótesis
- Visualización, lectura y establecimiento de conclusiones
- Triangulación de datos
- El análisis de los resultados individuales
- La determinación del aporte inicial
- El sistema categorial emergente versus. el sistema categorial inicial (Chacón, 2004)

### El proceso analítico

#### La codificación:

En la investigación cualitativa, la codificación es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones.

La codificación es considerada una actividad fundamental en el proceso de reducción de datos, aunque no por ello la única o más importante, sus operaciones se basan en el uso de códigos los cuales se conciben comúnmente como una abreviación, símbolo o marca que aplicamos a unas frases, párrafos o en general a las unidades de análisis de los datos obtenidos como resultados de la aplicación de un instrumento, en este caso, una entrevista semi estructurada. Por tanto puede entenderse como una operación que se hace inicialmente sobre los datos, en otras palabras una primera transformación de los mismos. (Chacón, 2004)

Para la presente investigación, se utilizará la de la Codificación abierta, definida como el Procedimiento analítico por medio del cual se descubren los conceptos en términos de sus propiedades y dimensiones. Posteriormente se aplicará de la

Codificación axial: “acto de relacionar categorías con subcategorías, siguiendo la línea de sus propiedades y dimensiones y de mirar cómo se entrecruzan y vinculan” (Chacón, 2004).

Este último tipo de codificación está más asociado a los niveles de categorización y conceptualización.

#### *El nivel de categorización:*

La categorización se entenderá como una operación que tiene la particularidad de agrupar o clasificar conceptualmente un conjunto de elementos (datos o códigos) que reúnen o comparte un significado, por tanto es concebida en un nivel de abstracción superior que está más próxima a un nivel relacional conceptual, que a un nivel de datos brutos. Pare el caso de la presente investigación, se podría inferir a priori que al menos existirá un nivel de categorización vinculado a las dimensiones de impacto a evaluar, es decir, una categoría económica, social, ambiental y de género, como mínimo.

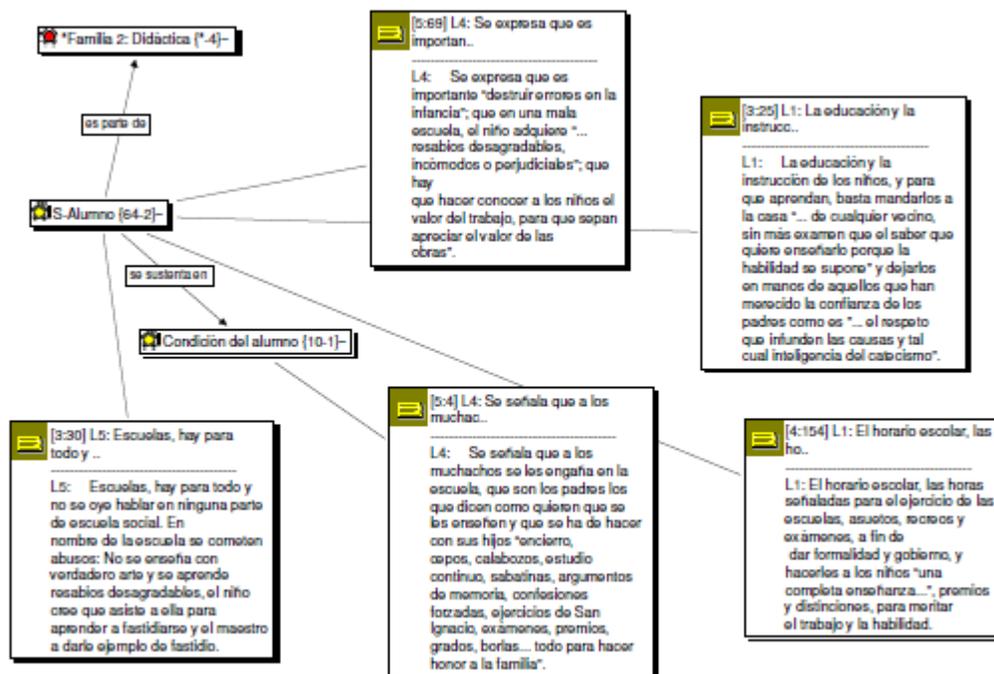
El nivel de categorización se logra a partir del análisis a través del agrupamiento de códigos, resaltando las relaciones entre éstos y su incidencia en la categoría. A través del uso del Atlas/ti se forman familias de códigos que representan las categorías (Chacón, 2004).

#### *El nivel conceptual:*

Como se menciona anteriormente la codificación axial es fundamental en la formación de conceptos, aspecto muy importante en el análisis de los datos, ya que permite visualizar patrones o rutinas en el conjunto de datos, que constituyen la principal respuesta para explicar la realidad observada. En este caso, el impacto de una experiencia de política pública.

Para lograr tal conceptualización se hace uso de las relaciones y vínculos entres los diferentes códigos y categorías, descubriendo así, elementos centrales en los datos que permiten ser apreciados mediante representaciones visuales que muestran el todo de una manera coherente. Al aplicar el software Atlas/ti éstas relaciones se muestran a través de los elementos denominados *Networks*, como se muestran en la figura siguiente.

Figura N° 13: Ejemplo de visualización de *Networks* en software ATLAS/TI.



Fuente: Visualización ATLAS/TI de investigación “La perspectiva pedagógica didáctica en el discurso educativo de la obra escrita de Simón Rodríguez y su expresión en el Proyecto Educativo Nacional como propuesta de innovación escolar”.

### 3.3.- Dimensiones de resultado a evaluar.

Como se puede desprender del abordaje del marco teórico, la integralidad de la evaluación incorpora la medición de los impactos en las dimensiones: Económica, social, ambiental y de género de lo que hemos denominado la experiencia o el modelo de gestión territorial desarrollado en la región de la Araucanía, Chile, focalizado en el territorio Araucanía Andina.

**La dimensión económica:** la definimos como los resultados generados directa e indirectamente en la economía territorial, comunal y/o del beneficiario, los cuales se medirán en función de las variables que se describirán posteriormente.

**La dimensión social:** La definimos como los resultados generados directa e indirectamente en las redes, la institucionalidad y la cultura del territorio, la comuna o grupos al interior de una comuna o localidad.

**La dimensión ambiental:** La definimos como los resultados generados directa e indirectamente en la conservación, sustentabilidad y la conciencia ecológica en el territorio, la comuna o grupos al interior de una comuna o localidad.

**La dimensión de género:** La definimos como los resultados generados directa e indirectamente en la inclusión de género y la valoración del mismo, tanto a nivel territorial, comunal o por grupos al interior de una comuna o localidad.

### 3.4 Análisis de fuentes de información secundaria.

A objeto de poder identificar las variables por cada una de las dimensiones, se analiza la disponibilidad de información por cada una de las dimensiones, de manera de que la variable a utilizar cuente con la fortaleza estadística que permita hacerla viable en el modelo de evaluación integral.

Una primera conclusión de la búsqueda de información secundaria, dice relación con la escasa disponibilidad de datos a nivel local y territorial. Toda la matriz estadística chilena está construida en base a datos nacionales y regionales, muchos de estos datos regionales contruidos por mecanismos indirectos (Ej. PIB Nacional regionalizado).

Las fuentes de información secundaria disponibles a nivel local y territorial son las siguientes:

#### **Sistema SINIM, Sistema Nacional de Información Municipal.**

El SINIM es un sistema de información de cobertura nacional, es decir, para los 345 municipios del país, que reúne un conjunto de variables e indicadores y los pone a disposición pública. Actualmente, la información SINIM se encuentra disponible desde el año **2001 al 2009** para las áreas de *Administración y Finanzas, Salud, Educación, Desarrollo y Gestión Territorial, Social y Comunitaria, Género y Caracterización Comunal*. Estructurado de la siguiente manera.

**CUADRO Nº 6:** Estructura de la base de datos del SINIM.

| AREA O SUB AREA                        | DESCRIPCION   |
|--|---|
| Área Administración y finanzas         |   |
| Sub área recursos humanos              | Datos de la composición de RRHH del municipio                           |
| Sub área servicios básicos y generales | consumo de servicios básico luz, agua, aseo y mantención de jardines    |
| Área Caracterización Comunal           |   |
| Sub área geográfico administrativa     | Distancias con respecto a la capital regional                           |
| Sub área Población                     | Etnia, población estimada, estratificada, por sexo, urbano rural        |
| Sub área discapacidad                  | personas hombre o mujeres con discapacidad                              |
| Sub área económica productiva          | Población económicamente activa sector primario, secundario y terciario |

|  |   |
|--|---|
| Sub área religión                                | Descripción de la religión que profesa la población   |
| Área Desarrollo y Gestión Territorial            |   |
| Sub área Características Territoriales           | Superficie total, de bosques, praderas y matorrales, áreas agrícolas, áreas desprovistas de vegetación, áreas urbanas e industriales.   |
| Sub área Servicios básicos a la Comunidad        | Viviendas con alcantarillado, conectadas a red de agua potable, N° viviendas, viviendas con foso séptico, superficie m2 de áreas verdes con mantención.   |
| Sub área Infraestructura                         | Obras nuevas con destino habitacional N° y m2, construcciones con recepción definitiva N° y m2.   |
| Sub área catastro predios y valoración catastral | Propiedades de dominio municipal y evalúo, predios agrícolas, predios agrícolas exentos, predios no agrícolas exentos, habitacionales, y no habitacionales, N° rol de predios.  |
| Sub área plan regulador comunal                  | Existencia o no de plan regulador, año de aprobación, posee o no PLADECO (Plan de Desarrollo Comunal)   |
| Educación Municipal                              |   |
| Sub área antecedentes generales de educación     | Escolaridad promedio, población comunal escolar, posee o no PADEM (Plan de Desarrollo Educacional Municipal), N° establecimientos zonas urbana y rural, N° de unidades educativas enseñanza básica y media.               |
| Sub área cobertura en educación municipal        | Asistencia promedio, alumnos retirados básica y media, matrícula final, general e inicial básica y media, matrícula promedio.   |
| Sub área resultados en educación.                | N° alumnos aprobados enseñanza básica y media, Puntaje SIMCE (Sistema de medición de calidad de la educación), N° de PSU (Prueba de Selección Universitaria) igual o superior a 450 puntos, N° alumnos que rindieron PSU. |
| Sub área ingresos en educación municipal.        | Subvención educación municipal, subvención educación particular subvencionada, Fondo Nacional de Desarrollo Regional a educación en la comuna.  |

|   |   |
|---|---|
| Sub área recursos humanos en educación.   | Toda la estadística del personal docente y no docentes, con su calidad jurídica de contratación.  |
| Género  |   |
| Sub área precariedad socioeconómica mujeres.                                      | Hogares en situación de pobreza del primer y segundo quintil. Mujeres jefas de hogar, Mujeres Jefas de Hogar pobres e indigentes.   |
| Salud Municipal   |   |
| Sub área antecedentes generales de salud.   | Población inscrita en FONASA (Fondo Nacional de Salud), administra o no salud primaria, distancia de hospital de referencia o base, tipo de administración de sistema de salud.   |
| Sub áreas cobertura en salud municipal  | Ingreso total per cápita, exámenes de salud preventivos, población en programas de riesgo vascular, hipertensión, consultas medicas, morbilidad, índice de actividad de atención primaria de salud, población femenina entre 25 y 64 años de FONASA, entre otros. |
| Sub área ingresos de salud municipal  | Fondo Nacional de Desarrollo Regional en Salud.   |
| Sub área red de asistencia en salud   | Nº laboratorios, consultorios urbanos y rurales, postas urbanas y rurales, Nº otros establecimientos municipales de salud. Nº de SAPU (Servicio de atención primeria de urgencia).  |
| Sub área recursos humanos en salud  | Contiene toda la estadística del personal de planta, contrata u honorarios, Nº enfermeras y médicos, otros profesionales (odontólogos).   |
| Social y Comunitaria  |   |
| Sub área información encuesta CASEN (Caracterización social y económica nacional) | Población en condición de pobreza e indigencia, población comunal estimada según CASEN.   |
| Sub área red social   | Subsidios de agua potable, becas indígenas, pensiones asistenciales, subsidios únicos familiares, becas presidente de la republica básica y media.  |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Sub área organizaciones comunitarias | Nº de: clubes deportivos, centros de madres, centros del adulto mayor, centros de padres y apoderados, juntas de vecinos, otras organizaciones comunitarias funcionales, Nº de organizaciones por personalidad jurídica vigente, y Nº de uniones comunales de juntas de vecinos. |
| Sub área intermediación laboral      | Nº de personas enviadas a un empleo, personas de egresan de cursos de capacitación, personas inscritas para cursos de capacitación y empleo, personas con seguro de cesantía.  |

Fuente: Elaboración propia.

## **Instituto Nacional de Estadísticas INE.**

El Instituto Nacional de Estadísticas a través de su dirección regional Araucanía y su página web [www.inearaucania.cl](http://www.inearaucania.cl) pone a disposición el siguiente cuerpo de estadísticas, las cuales se describen brevemente.

### *Estadísticas demográficas y vitales.*

Están basadas fundamentalmente en el Censo nacional de población y vivienda 2002, y está conformado por estadísticas de población, proyecciones, estratificación, tipo de vivienda, urbano, rural, etc.

### *Índice de actividad económica regional. INACER*

Este índice mide la variación de la producción de bienes y servicios de una muestra de industrias de la región, la cual se monitorea mensualmente, su validez estadística es de carácter regional.

### *Cifras de empleo regional*

Están construidas sobre la base de trimestres móviles y se recogen a través de una encuesta mensual. Su nivel de desagregación máxima es a nivel de provincias, y su formato de entrega son cifras regionales.

### *Estadísticas agropecuarias.*

Las estadísticas agropecuarias disponibles a través del INE, son: El Censo agropecuario 2007, estadísticas de ferias de ganado (compra y venta), estadísticas de mataderos de ganado, cultivos anuales, vinculados a estadísticas de producciones y rendimientos. Y estadísticas sobre intensión de siembra.

### *Indicadores sectoriales.*

Entrega datos estadísticos de tres sectores: El sector energía eléctrica, el sector inmobiliarios con las edificaciones y el sector supermercados (ventas regionales y Temuco).

### *Indicadores de exportación.*

Entrega datos de exportaciones por destino según año y semestre, y exportaciones por sector económico por año y semestre.

### *Turismo.*

Se cuenta con cifras desde 1987 al 2010, sobre llegada y pernoctaciones de pasajeros nacionales y extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico. (Desagregado por grupo de comunas)

### *Medio Ambiente.*

Se cuenta con los siguientes datos: nómina de áreas silvestres protegidas por región, superficie de áreas protegidas y visitantes áreas protegidas.

## **Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional CASEN.**

La encuesta de **Caracterización Socioeconómico Nacional** (Casen) es el principal instrumento de medición para el diseño y evaluación de la política social existente en Chile.

Esta encuesta entrega información acerca de las condiciones socioeconómicas de los diferentes sectores sociales del país, sus carencias más importantes, la incidencia, magnitud y características de la pobreza, así como la distribución del ingreso de los hogares y la composición de sus ingresos.

CASEN es una encuesta de hogares representativa a nivel nacional, regional, urbano y rural y comunal. Ésta se ha aplicado desde el año 1985 con una periodicidad bianual y trianual. Su aplicación se ha realizado en los años 1987, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998, 2000, 2003, 2006 y 2009.

Los objetivos generales de la aplicación de este instrumento son:

- Disponer de información que permita caracterizar la situación de los hogares y de la población, especialmente de aquella en situación de pobreza y de los grupos definidos como prioritarios por la política social (según aspectos demográficos, de educación, salud, vivienda, ocupación e ingresos).

- Estimar la cobertura, focalización y distribución del gasto fiscal de los principales programas sociales de alcance nacional, para evaluar su impacto en el hogar (ingreso adicional y su distribución).

Además, existen objetivos específicos para cada uno de los módulos sectoriales abarcados en esta encuesta -residentes, educación, empleo, ingresos, salud y vivienda- y en relación a los temas emergentes. Éstos últimos son: discapacidad, tecnología/información/comunicación, pueblos indígenas, migración, cultura, biografía autoreportada y energía.

El formulario de la Encuesta Casen contiene los siguientes módulos:

- Residentes (indicadores como la tipología de hogar, residentes según tipo o perfil de jefe de hogar).
- Educación (indicadores como escolaridad, analfabetismo, cobertura y asistencia)
- Empleo (indicadores como tasa de actividad, desocupación, proporción del ingreso).
- Ingresos (indicadores como incidencia de la pobreza en la población y hogares, brecha de pobreza o distribución del ingreso por quintil o decil).
- Salud (indicadores como Frecuencia de enfermedades, cobertura de los sistemas previsionales de salud o gratuidad en la atención).
- Vivienda (indicadores como materialidad, habitabilidad y cobertura de programas habitacionales).

### **Corporación Nacional del Medio Ambiente CONAMA.**

Uno de los principales instrumentos para prevenir el deterioro ambiental es el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) administrado por la CONAMA. Este instrumento permite introducir la dimensión ambiental en el diseño y la ejecución de los proyectos y actividades que se realizan en el país; a través de él se evalúa y certifica que las iniciativas, tanto del sector público como del sector privado, se encuentran en condiciones de cumplir con los requisitos ambientales que les son aplicables.

El SEIA contempla la participación de la comunidad o participación ciudadana dentro de la evaluación ambiental, porque permite que las personas se informen y opinen responsablemente acerca del proyecto o actividad.

La CONAMA cuenta con una base de datos de los proyectos que ingresan al sistema de evaluación de impacto ambiental, vía declaración o estudio de impacto ambiental<sup>24</sup>. Así también, cada proyecto cuenta con los datos de participación ciudadana durante el proceso.

---

<sup>24</sup> El que sea declaración o estudio de impacto ambiental, está señalado por el tipo y envergadura del proyecto, cuyos límites que admiten sólo declaración de impacto ambiental están definidos en el reglamento de la ley base del medio ambiente de Chile.

## **Análisis de información secundaria disponible y en condiciones de alimentar un modelo de evaluación de resultados.**

Las características propias del modelo o experiencia de gestión territorial en la Araucanía, y específicamente Araucanía Andina, como así también las dimensiones definidas para la construcción del modelo de evaluación integral, es posible establecer las siguientes característica o particularidad del dato requerido:

- 1.- Debe ser territorial o local para que sea significativo en el modelo.
- 2.- Debe estar disponible en series de tiempos antes y después de la implementación de la política territorial.
- 3.- Debe ser una variable explicativa directa de resultado (económico, social, ambiental o de género)

Para la dimensión económica, los datos que cumplen con dicho perfil son:

- Dato INE, sobre llegada y pernoctaciones de pasajeros nacionales a establecimientos de alojamiento turístico.
- Dato INE, sobre llegada y pernoctaciones de pasajeros extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico.

Para la dimensión social, los datos que cumplen con dicho perfil son:

- Dato CASEN, sobre pobreza total, pobres no indigentes e indigentes por comuna y para los años, 2000, 2003, 2006 y 2009.

Para la dimensión medio ambiental.

- Datos CONAMA, sobre nivel de participación ciudadana en proyectos ingresados al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental que afectan al territorio Araucanía Andina.

En atención a las otras dimensiones del modelo de evaluación en cuanto a su definición, como así también a objeto de fortalecer la dimensión económica y medio ambiental, se efectuará mediante una entrevista semi estructurada a informantes calificados, instrumento a través del cual se recogerá información cualitativa que permita evaluar dichas dimensiones.

### **3.5 Variable por cada una de las dimensiones.**

En la tabla siguiente se establecen las variables a considerar en el modelo de evaluación de resultado integral, y que son abordables desde el punto de vista de

la disponibilidad de información secundaria o construida por instrumentos de información primaria.

**CUADRO N°7:** Variables por cada dimensión.

| Dimensión | Variables   |
|-----------|---|
| Económica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pernoctaciones nacionales en locales de alojamiento turístico. (<i>Información secundaria</i>)</li> <li>• Número de pernoctaciones extranjeros en locales de alojamiento turístico. (<i>Información secundaria</i>)</li> <li>• Evolución de ventas por empresario. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Diversificación de mercados. (<i>Información Primaria</i>)</li> <li>• Valoración de la asociatividad Territorial para la competitividad, Institucionalidad. (<i>Información primaria</i>)</li> </ul> |
| Social    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la pobreza e indigencia (<i>Información secundaria</i>)</li> <li>• Ampliación de redes sociales. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Identidad territorial. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Desarrollo de Institucionalidad. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Participación en decisiones que afectan al territorio. (<i>Información primaria</i>)</li> </ul>   |
| Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalidad, control social ambiental. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Participación ciudadana en proyectos del SEIA. (<i>Información secundaria</i>)</li> <li>• Conciencia ambiental. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Incorporación de acciones ambientales. (<i>Información primaria</i>)</li> </ul>   |
| Género    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de emprendedoras mujeres en programa. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Valoración de la mujer en el territorio (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• Visibilización del aporte de la mujer al Desarrollo Territorial. (<i>Información primaria</i>)</li> <li>• No discriminación (<i>Información primaria</i>)</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia.

La indicación que se refiere a *información primaria*, da cuenta que dicha variable forma parte de los contenidos de las entrevistas semi estructuradas, los cuales serán abordados, tanto explícita como implícitamente en el proceso de entrevistas.

### Descripción de cada variable.

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las variables que definen cada dimensión del modelo de evaluación.

**CUADRO N° 8:** Descripción de variables.

| DIMENSION | VARIABLE  | DESCRIPCIÓN  |
|-----------|---|--|
| Económica | Número de pernoctaciones nacionales en locales de alojamiento turístico.              | Identifica la evolución de pasajeros nacionales pernoctando en el territorio en locales de alojamiento turístico. (dato)   |
|           | Número de pernoctaciones extranjeras en locales de alojamiento turístico.             | Identifica la evolución de pasajeros extranjeros pernoctando en el territorio en locales de alojamiento turístico. (dato)  |
|           | Evolución ventas por empresario.  | Corresponde a la evolución de las ventas realizadas por empresario en el periodo de evaluación. (percepción)   |
|           | Diversificación de mercados.  | Identifica si existe diversificación de mercados para su producto o servicio durante el periodo de evaluación. (Percepción)  |
|           | Valoración de la asociatividad territorial para la competitividad, Institucionalidad. | Esta referida a la vinculación entre la generación de espacios de participación y acuerdos y la posibilidad de mejorar la competitividad económica del territorio durante el periodo de análisis de la investigación. (percepción) |
| Social    | Evolución de la pobreza e indigencia.   | Identifica la evolución de la pobreza e indigencia medida en cuanto a ingresos familiares a través de encuesta CASEN (dato)  |
|           | Ampliación de redes sociales.   | Considera la evolución participativa en redes sociales y económicas en el periodo de evaluación. (percepción)  |
|           | Identidad territorial.  | Identifica si existe un proceso de construcción de identidad territorial durante el periodo de evaluación. (percepción)  |
|           | Desarrollo de Institucionalidad.  | Corresponde a la identificación del nivel y calidad de institucionalidad territorial existente durante el periodo. (percepción)  |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
|           | Participación en decisiones que afectan al territorio.           | Dice relación con los niveles de participación de los agentes en decisiones que afectan al territorio. (percepción)   |
| Ambiental | Institucionalidad, Control social ambiental.                     | Identifica la existencia de condiciones de autogobierno y canales para ejercer un control social ambiental durante el periodo de evaluación. (percepción)   |
|           | Participación ciudadana en proyectos del SEIA.                   | Cuantifica la participación de la ciudadanía en la evaluación de impacto ambiental de proyectos que repercutan en el territorio. (dato)   |
|           | Conciencia ambiental.  | Corresponde a la identificación de la evolución de la conciencia ambiental durante el periodo de evaluación. (percepción)   |
|           | Incorporación de acciones ambientales.                           | Dice relación con identificar la incorporación directa a las unidades productivas de acciones ambientales, como reciclaje, manejo sustentable, etc. (percepción)  |
| Género    | Participación de emprendedoras mujeres.                          | Está referido al incremento de la participación, y nuevos emprendimientos de mujeres en el territorio producto de la experiencia de desarrollo territorial durante el periodo de análisis de la investigación. (percepción)                   |
|           | Valoración de la mujer en el territorio                          | Está referida a si producto de la experiencia de desarrollo territorial existe una valoración del emprendimiento femenino en cuanto a aporte al territorio durante el periodo de análisis de la investigación. (percepción)                   |
|           | Visibilización del aporte de la mujer al Desarrollo Territorial. | Esta referido a si la experiencia de desarrollo territorial de Araucanía Andina, influye para visibilizar de mejor manera el aporte de la mujer al desarrollo del territorio durante el periodo de análisis de la investigación. (percepción) |
|           | No discriminación  | Esta referido al evaluar si la experiencia de desarrollo territorial en Araucanía Andina ayudo a mejorar la no discriminación durante el periodo de análisis de la investigación. (percepción)  |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Instrumentos de recolección de información

La recolección de información se realizara por dos vías:

**Información secundaria:** Esta corresponde a la información contenida en el Instituto Nacional de Estadísticas INE, CASEN y CONAMA.

**Información primaria:** Esta se construirá a través de **Entrevista semi estructurada a empresarios e informante calificado:** Aplicación de entrevista semi estructurada a líderes empresariales y locales del territorio Araucanía Andina.

### Variables y fuentes de información.

La relación de las variables y fuentes de información se muestran a continuación.

**CUADRO N° 9:** Variables y fuentes de información.

| DIMENSION | VARIABLE  | FUENTE DE INFORMACION  |
|-----------|---|--|
| Económica | Número de pernoctaciones nacionales en locales de alojamiento turístico.              | Serie de tiempos disponibles en el Instituto Nacional de Estadísticas INE. |
|           | Número de pernoctaciones extranjeras en locales de alojamiento turístico.             | Serie de tiempos disponibles en el Instituto Nacional de Estadísticas INE. |
|           | Evolución ventas por empresario.  | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
|           | Diversificación de mercados.  | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
|           | Valoración de la asociatividad territorial para la competitividad, Institucionalidad. | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
| Social    | Evolución de la pobreza e indigencia  | Encuesta de caracterización socioeconómica nacional CASEN.                 |
|           | Ampliación de redes sociales.   | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
|           | Identidad territorial.  | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
|           | Desarrollo de Institucionalidad.  | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
|           | Participación en decisiones que afectan al territorio.                                | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
| Ambiental | Institucionalidad, Control social ambiental.  | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
|           | Participación ciudadana en proyectos del SEIA.  | Proyectos ingresados al SEIA, entregados por CONAMA.                       |
|           | Conciencia ambiental.   | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |
|           | Incorporación de acciones ambientales.  | Entrevista semi estructurada a informantes calificados.                    |

|        |  |   |
|--------|--|---|
| Género | Participación de emprendedoras mujeres.                          | Entrevista semi estructurada a informantes calificados. |
|        | Valoración de la mujer en el territorio                          | Entrevista semi estructurada a informantes calificados. |
|        | Visibilización del aporte de la mujer al Desarrollo Territorial. | Entrevista semi estructurada a informantes calificados. |
|        | No discriminación  | Entrevista semi estructurada a informantes calificados. |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Determinación de informantes calificados.

Para la identificación del conjunto de informantes calificados, se procedió a establecer criterios los cuales consistieron en:

- Procurar incorporar a empresarios privados y funcionarios públicos,
- Diversificar el tipo de emprendimientos a entrevistar.
- Que el entrevistado tenga alguna calificación de particularidad (Ej. Presidente/a de directorio público – privado, presidentes/as de cámaras de comercio y turismo, empresarios fundadores del territorio, etc.)

En atención a lo anterior, se procedió a establecer el siguiente listado.

#### CUADRO Nº 10: Informantes calificados para entrevista semi estructurada.

| Nombre Entrevistado y emprendimiento.                          | Calidad para informante Calificado.  | Comuna     |
|--|--|------------|
| Sra. Ferida Amili.<br>Centro Turístico El Medina               | Extranjera (Italiana), que llegó a Chile (2006) y se instaló con un emprendimiento en Territorio Araucanía Andina. | VILCUN     |
| Sr. Sergio Pérez Menares<br>Hostería y Cabañas La Suiza Andina | Empresario fundador de territorio Araucanía Andina   | CURACAUTIN |
| Sr. Lautaro Maldonado Mora<br>Hostal El Coigüe                 | Ex Presidente de territorio Araucanía Andina.  | CURACAUTIN |
| Sra. Mónica Araneda L<br>Cabañas Ruca Pehuen                   | Presidenta Cámara de Comercio y Turismo de Curacautín.   | CURACAUTIN |
| Sr. Juan Venegas Candía<br>Hostería Donde Juancho              | Ex Presidente de territorio Araucanía Andina.  | LONQUIMAY  |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| Sergio Meliñir<br>Marihual.<br>HOSTERIA FOLIL<br>PEHUENCHE                       | Asociación indígena Mapuche<br>“Quinque – Wentrú”  | LONQUIMAY |
| Pablo Valdebenito<br>Centro Turístico “San Pablo”                                | Actual Presidente de territorio Araucanía Andina.  | CUNCO     |
| Marco Chandía<br>Actual Director de la carrera de Ingeniería Civil, Univ. Mayor. | Ex director de innovación de SERCOTEC <sup>25</sup> , ex ejecutivo regional responsable de estructurar en sus inicios Araucanía Andina.                    | TEMUCO    |
| Luis Henríquez<br>Gobierno Regional Araucanía.                                   | Ex Jefe de División de Planificación del Gobierno Regional (GORE), representante GORE en agenda de gestión territorial.                                    | TEMUCO    |
| María Eliana Muñoz.<br>Ejecutiva del SERNATUR <sup>26</sup>                      | Representante SERNATUR en mesa público privada, de Araucanía Andina.   | TEMUCO    |
| Jerónimo Molina Avila<br>Ex Director Regional de SERCOTEC.                       | Ex Director Regional de SERCOTEC, miembro de las mesas público – privada de Araucanía Andina y gestor de la agenda de gestión territorial de la Araucanía. | TEMUCO    |
| Ricardo Celis Araya<br>Ex Intendente Regional de la Araucanía                    | Ex Intendente que impulso la “Agenda de gestión territorial” de la Araucanía.  | TEMUCO    |

Fuente: Elaboración propia.

### **Diseño entrevista.**

La entrevista se ha diseñado, en términos de hacerse cargo de cada una de las dimensiones de impacto a evaluar, es decir: Económico, social, ambiental y de género. Sobre la base de preguntas orientadoras de la entrevista agrupadas de la siguiente manera.

#### *Marco General.*

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?
- Cómo describiría usted su empresa?

<sup>25</sup> SERCOTEC, Servicio de Cooperación Técnica de Chile, institución orientada a apoyar la micro y pequeña empresa.

<sup>26</sup> SERNATUR, Servicio Nacional de Turismo.

- Cuantas personas trabajan de manera directa en su empresa
- Cuantas personas trabajan de manera indirecta en su empresa

#### *CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.*

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?
- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?
- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, Ha diversificado su tipo de clientes?
- A cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

#### *CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL*

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?
- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?
- ¿Cómo cree que ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?
- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?
- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

#### *CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.*

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?
- En relación a la conciencia ambiental de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?
- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?
- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?
- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.

#### **CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO**

- Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.
- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?
- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?
- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?
- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?

#### **Validación de entrevista.**

La validación del instrumento de entrevista, fue realizada directamente con una aplicación de prueba y validación con Juan Venegas, Ex Presidente del consejo público – privado de Araucanía Andina, en Febrero de 2011.

#### **3.7.- Metodología para el diseño de bases para una política de cohesión social y territorial.**

En base a lo descrito anteriormente en Antecedentes de la Investigación, la metodología a utilizar para el diseño de una propuesta de bases para una política de cohesión social y territorial en Chile, está basada en las siguientes fases metodológicas.

#### **Determinación de construcción de territorios de planificación, definición de escala:**

En función de la información secundaria disponible se procederá a realizar una propuesta de territorios de planificación para Chile, cuyas características globales y basadas en el modelo Europeo que presenta dos particularidades específicas.

- a) Los territorios de planificación deben ser mayores a una comuna (unidad básica de división político administrativa del país).
- b) Los territorios de planificación deben ser menores al espacio físico de una región (unidad máxima de división político administrativa de Chile y que se desagrega en 15 regiones).

#### **Determinación de la variable matriz de la política (variable de convergencia):**

Así como en el modelo Europeo la variable matriz que define la política de cohesión social y territorial, es el ingreso per cápita promedio. A partir de la información disponible a nivel de la escala del territorio de planificación definido,

se procederá a definir la variable motriz o el conjunto de variables motrices o de convergencia.

### **Clasificación de territorios en función de variable de convergencia.**

Una vez definida la variable motriz o de convergencia, se procederá a la clasificación de territorios de planificación, en relación al comportamiento de cada uno en función de la variable motriz o de convergencia establecida. Esta clasificación debe entregar la segmentación espacial apropiada para la ejecución de una política diferenciada de cohesión social y territorial en Chile. Política capaz de hacer foco en aquellos territorios más frágiles y catalizar procesos de convergencia territorial.

### **Definición de planes de convergencia.**

Definir las principales características necesarias de cautelar al minuto de diseñar y definir planes de convergencia en cada uno de los territorios de planificación que forman parte de la política de cohesión social y territorial propuesta.

### **Fondo de cohesión social y territorial.**

El fondo de cohesión social y territorial es el componente basal de una política que tiene por objeto provocar o detonar procesos de convergencia, y equidad territorial. Esta herramienta para ser útil a estos fines, requiere del diseño de definiciones globales que posibiliten un proceso de ejecución en coherencia con los objetivos de la política.

## CAPITULO 4.- ANALISIS DE RESULTADOS.

El análisis de resultados se presenta de la siguiente manera.

- *Resultados de análisis de fuentes de información secundaria (definición de variables explicativas).*
- *Resultados del análisis de evaluación de resultados de la experiencia a de gestión territorial en Araucanía Andina, por cada una de las dimensiones; Económica, Social, Ambiental y de Género.*
- *Resultados orientaciones política de cohesión social y territorial en Chile. Bases para el diseño de una política de cohesión social y territorial en Chile.*

### 4.1. RESULTADOS DE ANÁLISIS DE FUENTES E INFORMACIÓN.

#### ***Análisis fuentes de información secundaria.***

Las características de las bases de datos que se requieren para alimentar un modelo de evaluación de resultados, deben cumplir con las siguientes características básicas:

- 1.- Debe ser territorial o local para que sea significativo en el modelo.*
- 2.- Debe estar disponible en series de tiempos antes y después de la implementación de la política territorial.*
- 3.- Debe ser una variable explicativa directa de resultado (económico, social, ambiental o de género)*

En ese contexto la mayoría de la información disponible se encuentra a nivel regional o nacional, siendo escasas las bases de datos con información local o territorial, periódica y de base histórica, y que sirvan como variable explicativa de los fenómenos que se pretenden analizar en la presente investigación. En consecuencia los resultados de las bases de datos disponibles (que cumplen con los requisitos anteriores) son:

Para la dimensión económica (y entendiendo que es precisamente el turismo el eje movilizador de la economía en el territorio), los datos que cumplen con dicho perfil como variable explicativa son:

- Dato INE, sobre llegada y pernoctaciones de pasajeros nacionales a establecimientos de alojamiento turístico.

- Dato INE, sobre llegada y pernoctaciones de pasajeros extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico.

Para la dimensión social, los datos que cumplen con dicho perfil son:

- Dato CASEN, sobre pobreza total, pobres no indigentes e indigentes por comuna y para los años, 2000, 2003, 2006 y 2009.

Para la dimensión medio ambiental.

- Datos CONAMA, sobre nivel de participación ciudadana en proyectos ingresados al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental que afectan al territorio Araucanía Andina.

### ***Análisis fuentes de información primaria.***

El análisis de resultados de información primaria, se basa en el proceso de sistematización y observación de la información contenida como resultados de las entrevistas semi estructuradas a informantes calificados (Transcripción en anexo N°3)

A diferencia de una entrevista abierta, este instrumento fue diseñado a objeto de recoger información relativa a cuatro categorías de componentes (Económico, Social, Ambiental y de Género), por lo cual se procedió a identificar dentro de las respuestas aquellos textos o frases (Quotations) vinculados a cada una de estas categorías.

Una vez identificados los textos o frases relacionados con una categoría, se procedió a señalar o agrupar dentro ésta, aquellos que dieran cuenta de alguna característica distintiva, capaz de ser consideradas como un subcomponente de la misma (codes) o identificadas con alguna variable definida previamente y que permitiera entregar una visualización comprensiva de cuáles son los factores que caracterizan o explican una categoría.

Este proceso de análisis fue realizado a través del software ATLAS.TI cuya funcionalidad permitió facilitar el trabajo y establecer vinculaciones entre subcomponentes o variables (codes) y una mejor visualización de la red asociada a cada categoría (networks). (Ver proceso en Anexo N°5)

### **Visualización global de resultados análisis de información primaria.**

Del análisis descrito anteriormente, se puede identificar las siguientes categoría y subcomponentes o variables (codes). Estas han sido nombradas de manera simplificada a objeto de establecer coherencia con lo planteado en la metodología.

**Cuadro N° 11:** Identificación de subcomponentes o variables por categoría.

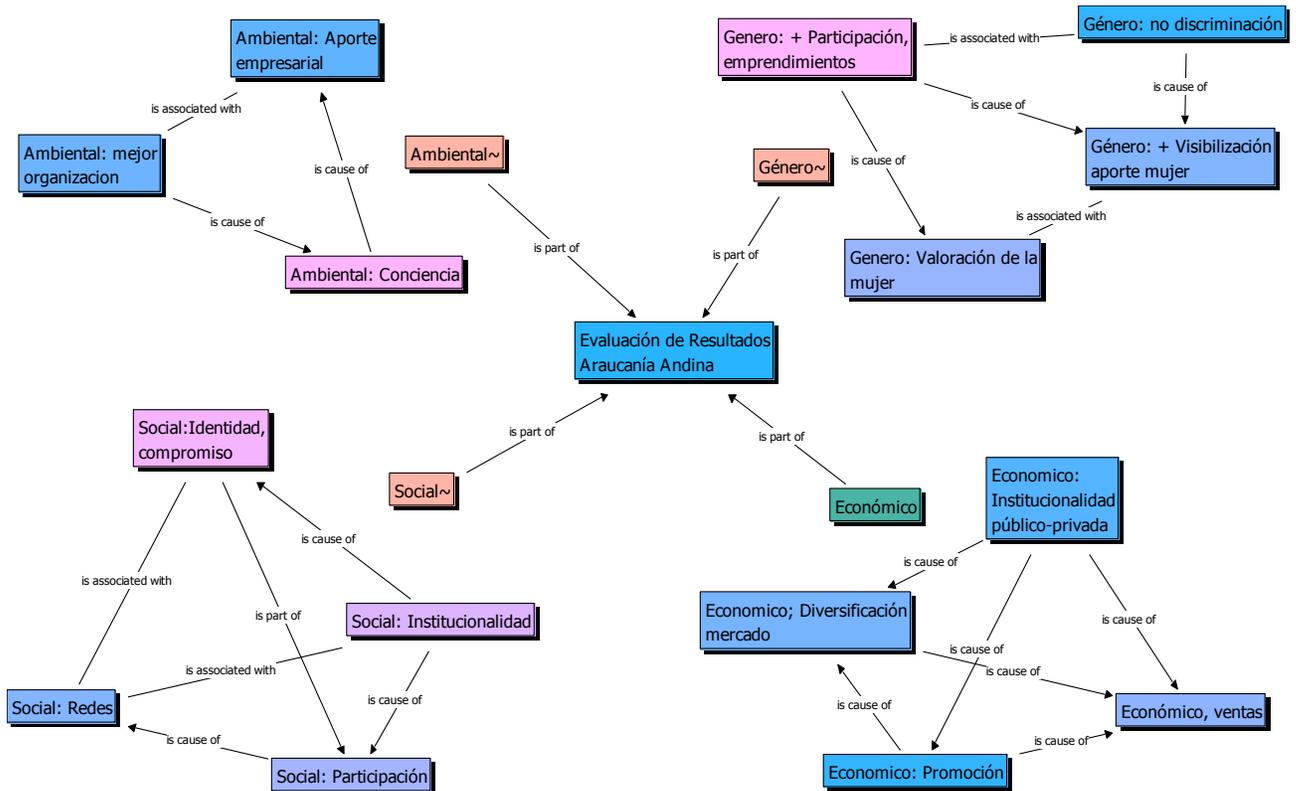
| <b>Categoría, componente</b> | <b>Subcomponente o variable (codes)</b> | <b>Descripción</b>  |
|------------------------------|---|---|
| Económico                    | Aumento de ventas                       | Aumento de ventas: Esta referido al aumento de ventas de productos o servicios del territorio durante el periodo de análisis de la investigación.   |
|                              | Diversificación de mercados             | Diversificación de Mercados: Esta referido la ampliación del tipo de clientes o nuevos mercados vinculado a los productos o servicios ofertados durante el periodo de análisis de la investigación  |
|                              | Institucionalidad                       | Institucionalidad Público-privada: Esta referida a la vinculación entre la generación de espacios de participación y acuerdos y la posibilidad de mejorar la competitividad económica del territorio durante el periodo de análisis de la investigación.                |
|                              | Promoción                               | Promoción: Esta referido a las posibilidades de articulación para la promoción del territorio como destino durante el periodo de análisis de la investigación.  |
| Social                       | Redes                                   | Redes: Esta referido al incremento de la redes sociales y empresariales como producto de la mayor articulación durante el periodo de análisis de la investigación.  |
|                              | Participación                           | Participación: Esta referida al incremento de la participación en organizaciones sociales y/o empresariales durante el periodo de análisis de la investigación.   |
|                              | Identidad y compromiso                  | Identidad y compromiso: Esta referido a la generación de identidad territorial y compromiso con el entorno en el marco de la experiencia de desarrollo territorial durante el periodo de análisis de la investigación.  |
|                              | Institucionalidad                       | Institucionalidad: Esta referido al incremento del capital social e institucional del territorio y su valoración durante el periodo de análisis de la investigación.  |
| Ambiental                    | Conciencia Ambiental                    | Conciencia Ambiental: Esta referido a si la experiencia de desarrollo territorial ha contribuido a la generación de conciencia ambiental en el territorio durante el periodo de análisis de la investigación.   |
|                              | Mejor organización                      | Mejor Organización: Esta referido si la mejor organización del territorio permite enfrentar de mejor manera las eventuales amenazas ambientales durante el periodo de análisis de la investigación.   |
|                              | Aporte empresarial                      | Aporte Empresarial: Esta referido a si los empresarios han contribuido en su negocio con acciones vinculadas a cuidar el medio ambiente durante el periodo de análisis de la investigación.   |
| Género                       | Participación y emprendimiento          | Participación y emprendimiento: Esta referido al incremento de la participación, y nuevos emprendimientos de mujeres en el territorio producto de la experiencia de desarrollo territorial durante el periodo de análisis de la investigación.                          |
|                              | Valoración de la mujer                  | Valoración de la mujer: Está referida a si producto de la experiencia de desarrollo territorial existe una valoración del emprendimiento femenino en cuanto a aporte al territorio durante el periodo de análisis de la investigación.                                  |
|                              | Visibilización del aporte de la mujer.  | Visibilización del aporte de la mujer: Esta referido a si la experiencia de desarrollo territorial de Araucanía Andina, influye para visibilizar de mejor manera el aporte de la mujer al desarrollo del territorio durante el periodo de análisis de la investigación. |

|  |                    |  |
|--|--------------------|--|
|  | No discriminación. | No discriminación: Esta referido al evaluar si la experiencia de desarrollo territorial en Araucanía Andina ayudo a mejorar la no discriminación durante el periodo de análisis de la investigación. |
|--|--------------------|--|

Fuente: Elaboración propia.

En general la visualización global de los resultados del análisis de información primaria a través del software ATLAS.TI, se muestra en la figura siguiente.

Figura N° 14: Visualización articulada de familias de códigos asociados a categorías de análisis cualitativo.



Fuente: Elaboración propia.

En esta visualización es posible apreciar que se ha establecido una relación de vinculación entre cada uno de los subcomponentes o variables de cada categoría o componente, que está basada en el análisis de discurso de los entrevistados, es decir, de cómo se interpreta de manera general la relación causa, efecto, asociación, etc. entre subcomponentes (codes) de cada categoría, los que serán explicitados en el análisis posterior de detalle.

## **4.2 ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION ECONOMICA.**

### ***Análisis de información secundaria.***

En relación a la información secundaria analizada, una primera parte de resultados se estructuran en función de las bases de datos vinculadas con la dimensión económica, en función de la definición de una o más variables explicativas capaces de ser sometidas al análisis de diseño de discontinuidad, que den cuenta del impacto de la experiencia de gestión territorial en Araucanía Andina (territorio formado por las comunas de Victoria, Curacautín, Lonquimay, Melipeuco, Cunco y Vilcun en la región de la Araucanía).

Una segunda parte de resultados, se estructura a partir del análisis de la base de datos de proyectos ingresados al Sistema Nacional de Evaluación Ambiental, administrado por CONAMA, en función de identificar y cuantificar procesos de participación ciudadana para el componente ambiental de la investigación.

### **Impacto a través de diseño de discontinuidad**

En función las fases de abordaje de esta metodología, los siguientes resultados.

#### *Identificación de variable explicativa:*

Por la naturaleza de la intervención vinculada al territorio de análisis (Araucanía Andina), en atención a potenciar las oportunidades vinculadas al desarrollo del turismo de intereses especiales, la variable explicativa que mejor da cuenta del impacto de dicha intervención, son las pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros. Producto que finalmente el éxito o fracaso de una intervención pública destinada a posicionar un destino se traduce en si influyo en cambiar la tendencia de visitas y pernoctaciones de turistas en dicho territorio.

#### *Estructuración de datos que permitan estimar regresiones antes y después de la ejecución de la intervención.*

La base de datos construida y que se muestra a continuación, recoge el comportamiento de la variable explicativa pernoctaciones nacionales y extranjeros en el territorio desde el año 1998 hasta el 2009. Teniendo en consideración que la experiencia de gestión territorial en evaluación corresponde a una intervención desde el 2003 en adelante. En consecuencia, es posible a partir de este rango temporal establecer un análisis comparativo de la tendencia de la variable explicativa desde 1998 al 2002 (antes del programa), y desde el 2003 al 2009 (después del programa) siendo posible comparar la diferencia entre estas regresiones para estimar el impacto.

La base de datos muestra adicionalmente el comportamiento de la misma variable explicativa en distintos territorios de la misma región y para la región completa

(excluido el territorio de análisis), a objeto de poder hacer la validación comparativa, a objeto de minimizar eventuales inconsistencias en las tendencias de la variable explicativa, de manera tal, de establecer si el eventual quiebre en la tendencia de la variable explicativa (año comienzo de intervención) se debe al programa o política pública evaluada, o en su defecto, corresponde a factores externos comunes a territorios similares en una misma región o población, y durante el mismo periodo de tiempo.

### **Definición de variable de base de datos.**

La base de datos esta estructura a partir de cuatro variables.

**Pernoctaciones de turistas nacionales en establecimientos de alojamiento turístico (P.Nac):** Corresponde a los días de alojamiento (pernoctación) que los turistas nacionales han realizado en establecimientos de alojamiento turístico del territorio.

**Pernoctaciones de turistas extranjeros en establecimientos de alojamiento turístico (P. Ext):** Corresponde a los días de alojamiento (pernoctación) que los turistas extranjeros han realizado en establecimientos de alojamiento turístico del territorio.

**Pernoctaciones de turistas totales en establecimientos de alojamiento turístico (P. Total):** Corresponde a los días de alojamiento (pernoctación) que los turistas nacionales y extranjeros han realizado en establecimientos de alojamiento turístico del territorio.

**Variable Dummy con o sin programa (Dummy):** Corresponde al variable dicotómica que cuanto toma el valor "0" (cero) indica la no existencia de la intervención o programa, y cuanto el valor es 1 (uno) indica la existencia de la intervención o programa.

### *Definición de territorios de base de datos.*

**A. Andina:** Corresponde al territorio Araucanía Andina conformado por las comunas de Victoria, Curacautín, Lonquimay, Melipeuco, Cunco y Vilcún.

**A. Lacustre:** Corresponde al territorio Araucanía Lacustre conformado por las comunas de Villarrica, Pucón y Curarrehue.

**V. del Sur:** Corresponde al territorio Vergel del Sur conformado por las comunas de Renaico, Angol, Collipulli y Ercilla.

**Nahuelbuta:** Corresponde al territorio Nahuelbuta conformado por las comunas de Puren, Los Sauces, Traiguén y Lumaco.

**Valle Arauc.:** Corresponde al territorio Valle Araucanía conformado por las comunas de Temuco, Chol-Chol, Nueva Imperial, Padre las Casas y Freire.

**A. Costera:** Corresponde al territorio Araucanía Costera conformado por las comunas de Carahue, Saavedra, Teodoro Schmidt y Toltén.

**Z. Ganadera:** Corresponde al territorio Zona Ganadera conformado por las comunas de Pitrufquen, Gorbea y Loncoche.

**Z. Cerealera:** Corresponde al territorio Zona Cerealera conformado por las comunas de Pequenco, Galvarino y Lautaro.

**REGION/AA:** Corresponde a toda la región de la Araucanía, excluido el territorio de Araucanía Andina.

**Cuadro Nº 12:** Base de datos variables explicativas.

| Territorio  | id | Año  | P. Nac  | P. Ext. | P. Total | Dummy |
|-------------|----|------|---------|---------|----------|-------|
| A. Andina   | 1  | 1998 | 29.186  | 2406    | 31592    | 0     |
| A. Andina   | 1  | 1999 | 27938   | 2782    | 30720    | 0     |
| A. Andina   | 1  | 2000 | 28491   | 2995    | 31486    | 0     |
| A. Andina   | 1  | 2001 | 28868   | 3031    | 31899    | 0     |
| A. Andina   | 1  | 2002 | 28822   | 3089    | 31911    | 0     |
| A. Andina   | 1  | 2003 | 28438   | 2229    | 30667    | 1     |
| A. Andina   | 1  | 2004 | 58367   | 3403    | 61770    | 1     |
| A. Andina   | 1  | 2005 | 30584   | 2391    | 32975    | 1     |
| A. Andina   | 1  | 2006 | 44070   | 4961    | 49031    | 1     |
| A. Andina   | 1  | 2007 | 55351   | 7172    | 62523    | 1     |
| A. Andina   | 1  | 2008 | 41617   | 4704    | 46321    | 1     |
| A. Andina   | 1  | 2009 | 53592   | 5147    | 58739    | 1     |
| A. Lacustre | 2  | 1998 | 184.645 | 46297   | 230942   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 1999 | 201737  | 54191   | 255928   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2000 | 248695  | 63414   | 312109   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2001 | 233074  | 69211   | 302285   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2002 | 252480  | 55052   | 307532   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2003 | 273641  | 51794   | 325435   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2004 | 388974  | 85202   | 474176   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2005 | 286848  | 71494   | 358342   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2006 | 293074  | 68534   | 361608   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2007 | 310566  | 75529   | 386095   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2008 | 264219  | 69801   | 334020   | 0     |
| A. Lacustre | 2  | 2009 | 279840  | 66322   | 346162   | 0     |
| V. del Sur  | 3  | 1998 | 4.006   | 341     | 4347     | 0     |
| V. del Sur  | 3  | 1999 | 3086    | 412     | 3498     | 0     |

|              |   |      |        |       |        |   |
|--------------|---|------|--------|-------|--------|---|
| V. del Sur   | 3 | 2000 | 3382   | 511   | 3893   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2001 | 5693   | 344   | 6037   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2002 | 6638   | 1031  | 7669   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2003 | 5340   | 422   | 5762   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2004 | 7337   | 643   | 7980   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2005 | 5920   | 457   | 6377   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2006 | 8391   | 344   | 8735   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2007 | 6354   | 1028  | 7382   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2008 | 4425   | 346   | 4771   | 0 |
| V. del Sur   | 3 | 2009 | 6193   | 402   | 6595   | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 1998 | 547    | 69    | 616    | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 1999 | 186    | 12    | 198    | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2000 | 133    | 19    | 152    | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2001 | 161    | 9     | 170    | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2002 | 286    | 18    | 304    | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2003 | 80     | 7     | 87     | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2004 | 166    | 14    | 180    | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2005 | 138    | 14    | 152    | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2006 | 46     | 0     | 46     | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2007 | 63     | 0     | 63     | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2008 | 0      | 0     | 0      | 0 |
| Nahuelbuta   | 4 | 2009 | 8      | 0     | 8      | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 1998 | 86.190 | 21376 | 107566 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 1999 | 79997  | 17549 | 97546  | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2000 | 84592  | 22501 | 107093 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2001 | 94234  | 23295 | 117529 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2002 | 103662 | 17201 | 120863 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2003 | 99406  | 14615 | 114021 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2004 | 137687 | 21270 | 158957 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2005 | 0      | 0     | 0      | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2006 | 113692 | 16669 | 130361 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2007 | 107330 | 18117 | 125447 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2008 | 108959 | 17845 | 126804 | 0 |
| Valle Arauc. | 5 | 2009 | 107318 | 17172 | 124490 | 0 |
| A. Costera   | 6 | 1998 | 629    | 220   | 849    | 0 |
| A. Costera   | 6 | 1999 | 549    | 52    | 601    | 0 |
| A. Costera   | 6 | 2000 | 442    | 107   | 549    | 0 |
| A. Costera   | 6 | 2001 | 269    | 77    | 346    | 0 |
| A. Costera   | 6 | 2002 | 386    | 82    | 468    | 0 |
| A. Costera   | 6 | 2003 | 528    | 101   | 629    | 0 |
| A. Costera   | 6 | 2004 | 834    | 157   | 991    | 0 |

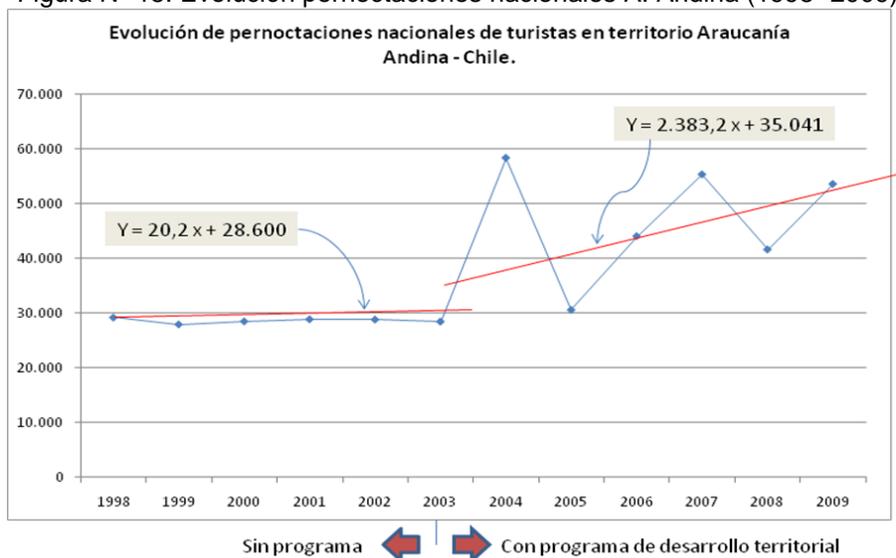
|              |   |      |         |        |        |   |
|--------------|---|------|---------|--------|--------|---|
| A. Costera   | 6 | 2005 | 357     | 119    | 476    | 0 |
| A. Costera   | 6 | 2006 | 1776    | 146    | 1922   | 1 |
| A. Costera   | 6 | 2007 | 2781    | 256    | 3037   | 1 |
| A. Costera   | 6 | 2008 | 2003    | 188    | 2191   | 1 |
| A. Costera   | 6 | 2009 | 2859    | 412    | 3271   | 1 |
| Z. Ganadera  | 7 | 1998 | 3.218   | 206    | 3424   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 1999 | 2689    | 165    | 2854   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2000 | 2765    | 208    | 2973   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2001 | 2401    | 135    | 2536   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2002 | 2480    | 245    | 2725   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2003 | 1206    | 77     | 1283   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2004 | 2911    | 61     | 2972   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2005 | 1383    | 23     | 1406   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2006 | 1317    | 15     | 1332   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2007 | 1263    | 31     | 1294   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2008 | 1165    | 7      | 1172   | 0 |
| Z. Ganadera  | 7 | 2009 | 1017    | 35     | 1052   | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 1998 | 0       | 0      | 0      | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 1999 | 0       | 0      | 0      | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2000 | 0       | 0      | 0      | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2001 | 744     | 33     | 777    | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2002 | 352     | 33     | 385    | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2003 | 370     | 114    | 484    | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2004 | 239     | 245    | 484    | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2005 | 147     | 212    | 359    | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2006 | 407     | 6      | 413    | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2007 | 651     | 5      | 656    | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2008 | 0       | 0      | 0      | 0 |
| Z. Cerealera | 8 | 2009 | 12      | 0      | 12     | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 1998 | 279.235 | 68509  | 347744 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 1999 | 316182  | 72381  | 388563 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2000 | 368500  | 86760  | 455260 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2001 | 336576  | 96135  | 432711 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2002 | 366284  | 76751  | 443035 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2003 | 380571  | 69359  | 449930 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2004 | 538148  | 110995 | 649143 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2005 | 294793  | 74710  | 369503 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2006 | 418703  | 90675  | 509378 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2007 | 429008  | 102138 | 531146 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2008 | 380771  | 92891  | 473662 | 0 |
| REGION/AA    | 9 | 2009 | 397247  | 84343  | 481590 | 0 |

Fuente: Bases de datos históricas del Instituto Nacional de Estadísticas INE Araucanía.

## Análisis de tendencia Araucanía Andina 1998 – 2009.

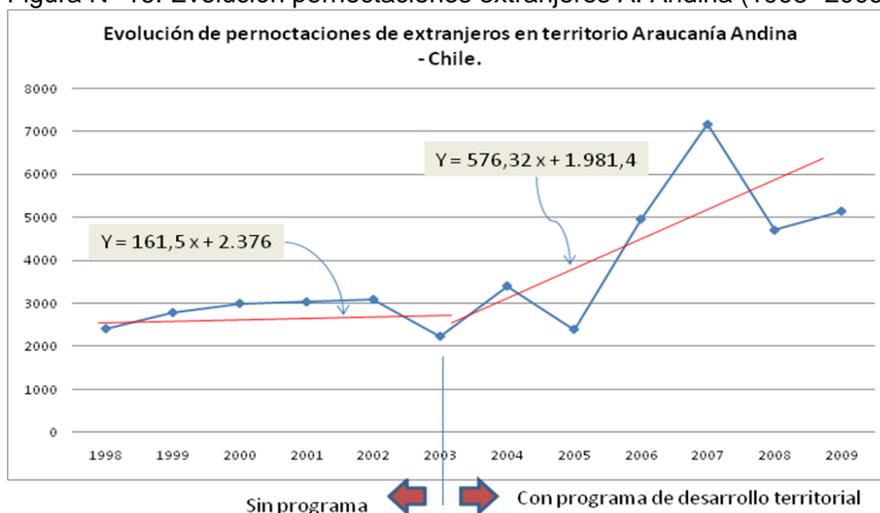
Los presentes gráficos con sus respectivas regresiones da cuenta del comportamiento (tendencia) de las variables explicativas pernотaciones nacionales y pernотaciones extranjeras en el territorio Araucanía Andina en el periodo sin intervención (1998 – 2002) y en el periodo con intervención (2003 – 2009).

Figura N° 15: Evolución pernотaciones nacionales A. Andina (1998 -2009)



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 16: Evolución pernотaciones extranjeros A. Andina (1998 -2009)



Fuente: Elaboración propia.

## Evaluación de Impacto

Para el análisis de impacto se procedió de la siguiente manera.

1.- A partir de la regresión de las variables explicativas (pernoctaciones nacionales y pernoctaciones extranjeros) sin programa (1998 – 2002), se proyecta la tendencia de las mismas durante el periodo con programa (2003 – 2009), a objeto de establecer cual hubiese sido el comportamiento de las mismas sin la intervención del programa.

2.- A partir de los datos reales de la intervención del programa, se realiza un análisis comparativo a objeto de establecer el impacto medido en las mismas dimensiones que se presenta la variable explicativa. En el presente caso, el impacto en pernoctaciones nacionales y pernoctaciones de extranjeros.

$$P. \text{Nac}_{\text{Impacto programa}} = (\sum P. \text{Nac}_{\text{con programa}}) - (\sum P. \text{Nac}_{\text{sin programa}})$$

$$P. \text{Ext}_{\text{Impacto programa}} = (\sum P. \text{Ext}_{\text{con programa}}) - (\sum P. \text{Ext}_{\text{sin programa}})$$

3.- Con la dimensión de impacto calculada, se multiplica por un factor monetario a objeto de establecer el impacto económico de la misma. El factor monetario empleado para el presente cálculo es el gasto promedio de turista nacional (GPTN) (para el caso de pernoctaciones nacionales) y gasto promedio de turista extranjero en Chile (GPTE) (para el caso de pernoctaciones extranjeras).

$$U\$_{\text{Impacto P.Nac.}} = P. \text{Nac}_{\text{Impacto programa}} (N^{\circ}) \times \text{GPTN. (U\$/N}^{\circ})$$

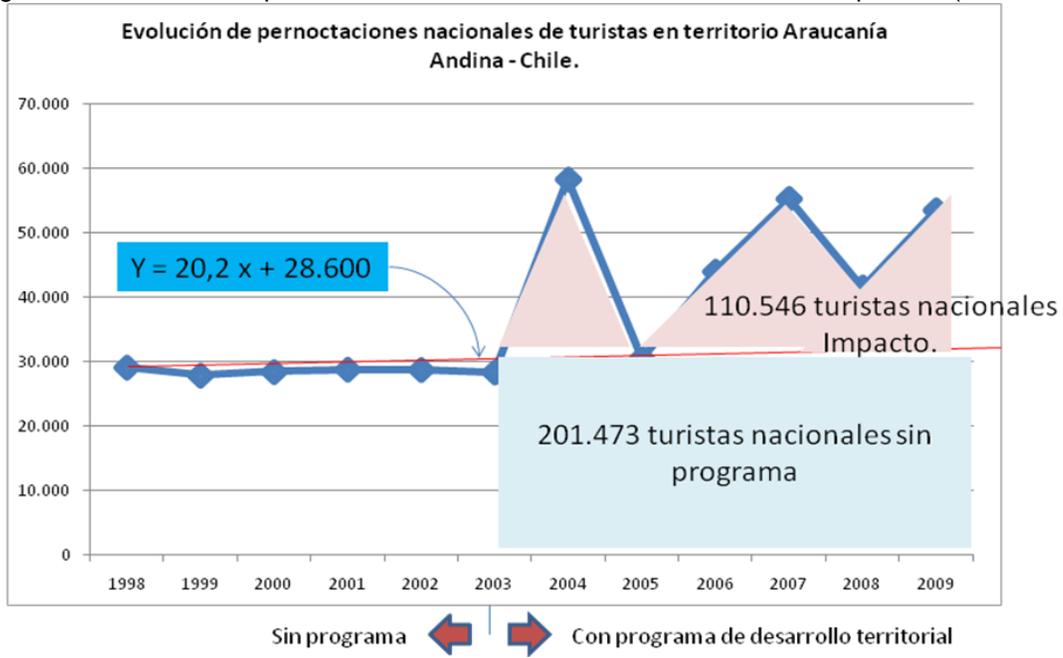
$$U\$_{\text{Impacto P.Ext.}} = P. \text{Ext}_{\text{Impacto programa}} (N^{\circ}) \times \text{GPTE. (U\$/N}^{\circ})$$

4.- Posteriormente se hace una sumatoria de los impactos económicos de cada variable explicativa y se establece el impacto económico total del programa.

$$U\$_{\text{Impacto total}} = U\$_{\text{Impacto P.Nac.}} + U\$_{\text{Impacto P.Ext}}$$

En las figuras siguientes se muestra de manera gráfica la evaluación de impacto tanto para pernoctaciones nacionales como pernoctaciones extranjeras.

Figura N° 17: Cálculo impacto en número de turistas nacionales A. Andina periodo (1998 -2009)



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto el cálculo monetario del impacto en turistas nacionales es:

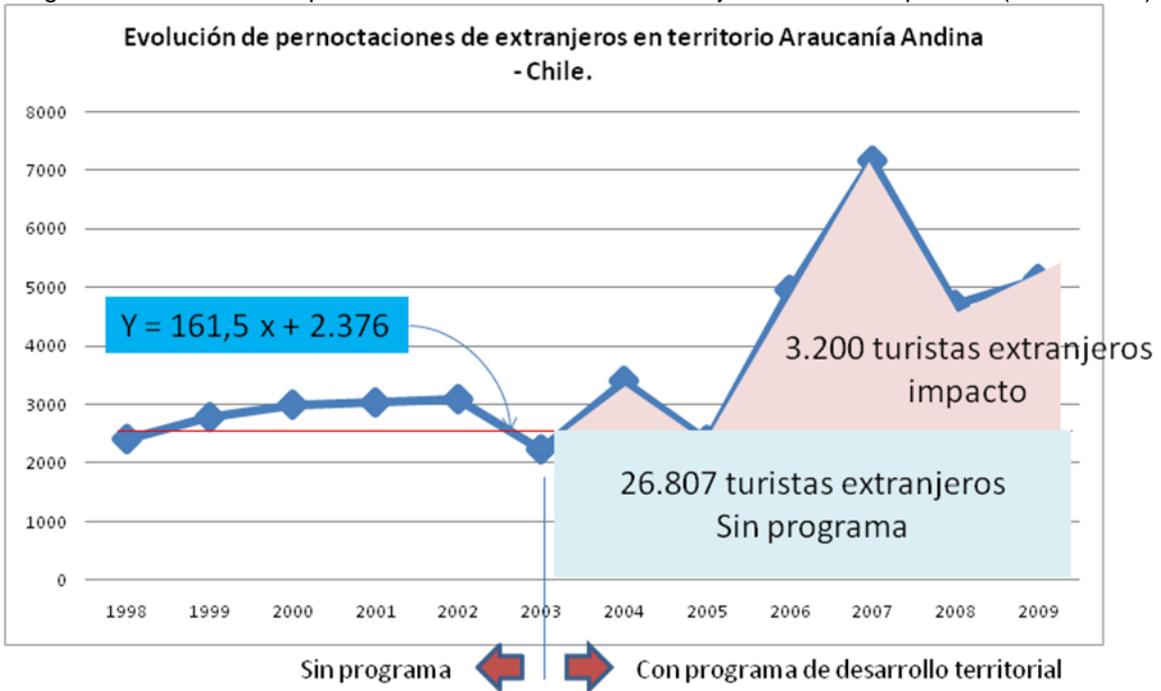
$$U\$_{\text{impacto P.Nac.}} = P. \text{Nac}_{\text{Impacto programa}} (N^{\circ}) \times \text{GPTN. } (\$/N^{\circ})$$

$$U\$_{\text{impacto P.Nac.}} = 110.546 \times U\$ 22,4^{27}$$

$$U\$_{\text{impacto P.Nac.}} = U\$ 2.476.230$$

<sup>27</sup> Dato, año 2009 "Comportamiento Turístico Interno", Servicio Nacional de Turismo de Chile.

Figura N° 18: Cálculo impacto en número de turistas extranjeros A. Andina periodo (1998 -2009)



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto el cálculo monetario del impacto en turistas extranjeros es:

$$U\$_{\text{impacto P.Ext.}} = P. \text{ Ext}_{\text{impacto programa}} (N^0) \times \text{GPTE. } (\$/N^0)$$

$$U\$_{\text{impacto P.Ext.}} = 3.200 \times U\$ 60^{28}$$

$$U\$_{\text{impacto P.Ext.}} = U\$ 191.998$$

En consecuencia, el impacto total del programa en el componente económico es.

$$U\$_{\text{impacto total}} = U\$_{\text{impacto P.Nac.}} + U\$_{\text{impacto P.Ext}}$$

$$U\$_{\text{impacto total}} = U\$ 2.476.230 + U\$ 191.998$$

$$U\$_{\text{impacto total}} = \mathbf{U\$ 2.668.227}$$

Que corresponde a un número total de turistas de **113.746** entre nacionales y extranjeros.

<sup>28</sup> Dato señalado por el Servicio Nacional de Turismo de Chile en "Análisis Turismo Receptivo 2010".

## Validación comparativa de tendencia.

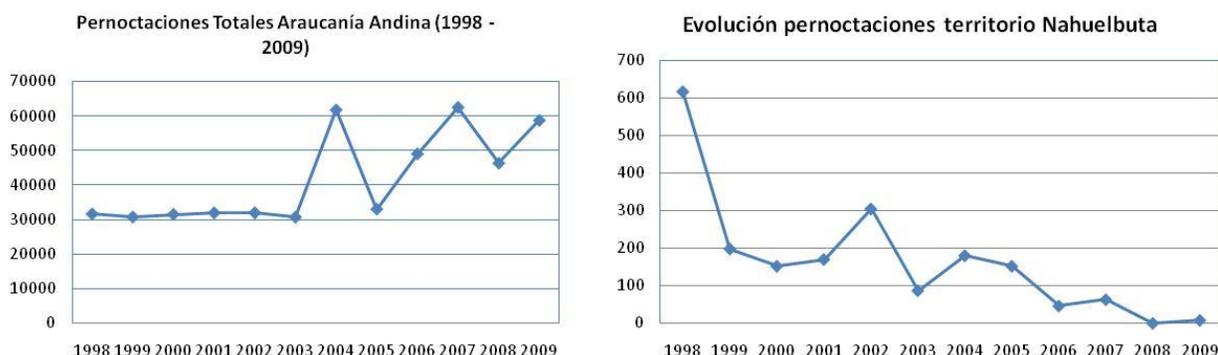
Como se explicó anteriormente esto corresponde a analizar la consistencia en las tendencias de la variable explicativa, de manera tal, de establecer si el eventual quiebre en la tendencia de la variable explicativa (año comienzo de intervención) se debe al programa o política pública evaluada, o en su defecto, corresponde a factores externos comunes a territorios similares en una misma región o población, y durante el mismo periodo de tiempo.

Para el siguiente análisis se utilizará la variable pernотaciones totales. A continuación se muestra la comparación de tendencias con territorios que presentan similitudes en el ámbito del turismo en la región de la Araucanía.

### **Comparación Araucanía Andina con territorio Nahuelbuta.**

A continuación se presenta de manera gráfica la comparación de tendencia que presentan estos dos territorios durante el periodo de análisis 1998 – 2009.

Figura N° 19: Comparación de tendencias A. Andina con territorio Nahuelbuta.



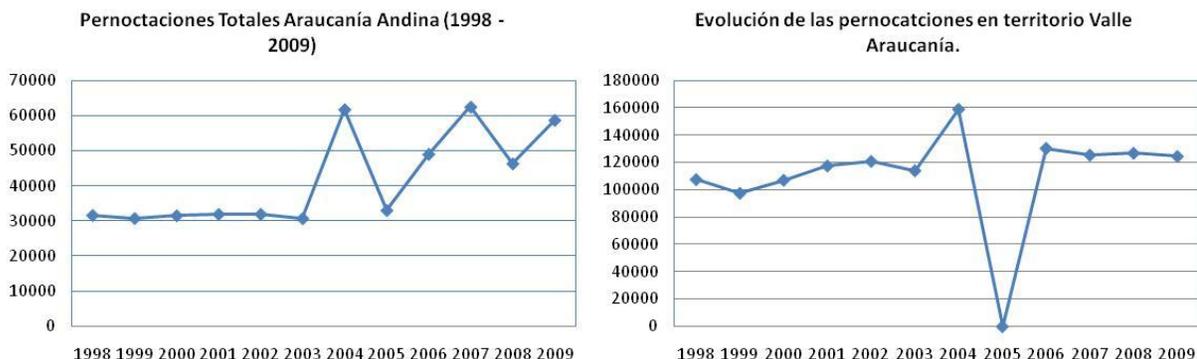
Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en los gráficos anteriores la evolución de las pernотaciones totales en el territorio Nahuelbuta (Contiguo a Araucanía Andina), han presentado un detrimento durante el periodo.

### **Comparación Araucanía Andina con territorio Valle Araucanía.**

A continuación se presenta de manera gráfica la comparación de tendencia que presentan estos dos territorios durante el periodo de análisis 1998 – 2009.

Figura N° 20: Comparación de tendencias A. Andina con territorio Valle Araucanía.



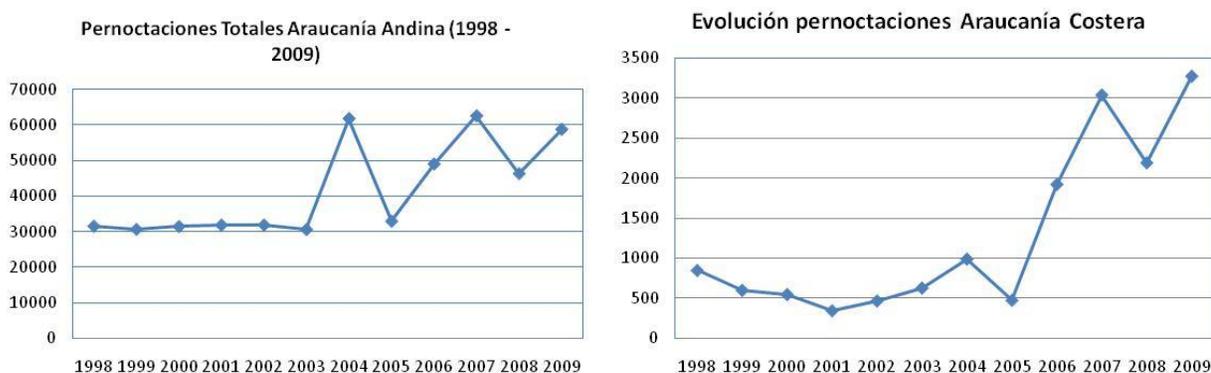
Fuente: Elaboración propia.

El territorio Valle Araucanía, es un territorio comparable en cuanto aquí se encuentra la capital regional y es un polo de concentración de lugares de alojamiento. La tendencia mostrada por este territorio es más bien estacionaria durante el periodo<sup>29</sup>.

### **Comparación Araucanía Andina con territorio Araucanía Costera.**

A continuación se presenta de manera gráfica la comparación de tendencia que presentan estos dos territorios durante el periodo de análisis 1998 – 2009.

Figura N° 21: Comparación de tendencias A. Andina con territorio Araucanía Costera.



Fuente: Elaboración propia.

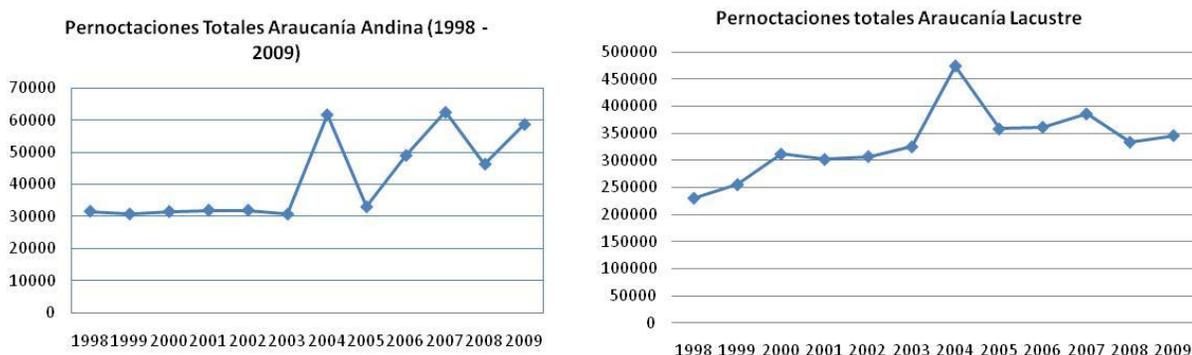
El territorio Araucanía Costera, si bien es cierto se encuentra en la costa de la región, en oposición a Araucanía Andina, presenta la particularidad que también ha contado con un programa similar a partir del año 2006, lo que se refleja en la tendencia mostrada en el gráfico anterior.

<sup>29</sup> El dato 2005 no fue posible ser entregado por el Instituto Nacional de Estadísticas.

### **Comparación Araucanía Andina con territorio Araucanía Lacustre.**

A continuación se presenta de manera gráfica la comparación de tendencia que presentan estos dos territorios durante el periodo de análisis 1998 – 2009.

Figura N° 22: Comparación de tendencias A. Andina con territorio Araucanía Lacustre.



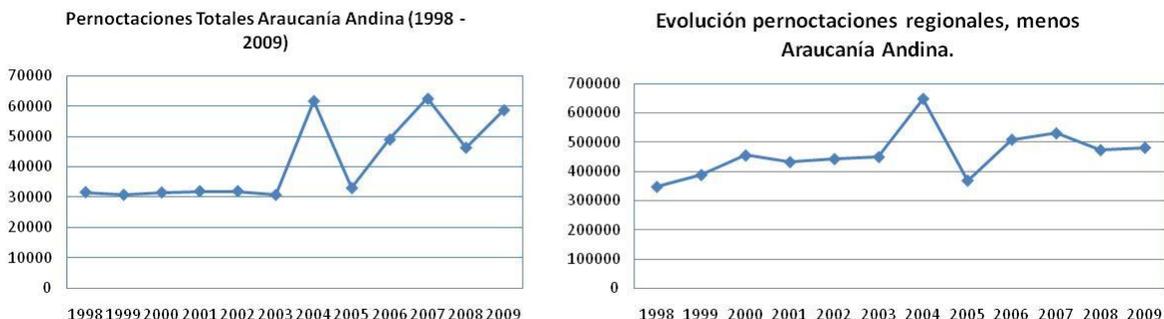
Fuente: Elaboración propia.

El territorio Araucanía Lacustre, es un territorio consolidado desde el punto de vista del Turismo y como destino nacional e internacional en la región de la Araucanía y en la zona sur de Chile. Se encuentra colindante al sur de con Araucanía Andina. Desde el punto de la tendencia de la variable, esta presenta una tendencia positiva estable durante el periodo de análisis.

### **Comparación Araucanía Andina con la Región de la Araucanía.**

A continuación se presenta de manera gráfica la comparación de tendencia que presenta el resto de la región respecto de Araucanía Andina durante el periodo de análisis 1998 – 2009.

Figura N° 23: Comparación de tendencias A. Andina con el resto de la región de la Araucanía.



Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento de tendencia que muestra la variable en el resto de la región de la Araucanía (todos los territorios menos A. Andina), es más bien estable durante el periodo de análisis.

En consecuencia es posible concluir que el comportamiento de la variable explicativa (pernoctaciones) en el territorio Araucanía Andina No corresponde a un fenómeno que pueda ser atribuible al comportamiento general de la región o territorios colindantes. Por lo que permite validar la discontinuidad de tendencia de la variable explicativa como un fenómeno particular al territorio de análisis.

### ***Análisis información primaria categoría Económica.***

Para la categoría económica se identificaron del análisis de las entrevistas, la presencia de cuatro subcomponentes o variables; aumento de ventas, diversificación de mercados, institucionalidad y promoción,

En relación con el subcomponente o variable ***aumento de ventas***, estas se vinculan en torno a las siguientes afirmaciones recogidas en el marco del proceso de entrevista a informantes calificados.

*“..yo estimo que hemos aumentado las ventas en un 50% desde que iniciamos...”* Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.

*“Yo creo que nuestra ventas han aumentado en un 50%, producto que nos hemos ampliado, hemos puesto más mesas y nuestros clientes han ido cambiando”*..Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.

*“Yo diría es relativo, porque primero comenzamos con una cabaña y luego fuimos ampliando la oferta. En concreto me la jugaría porque ha aumentado al doble desde que comenzamos “ ...Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“La evolución de las ventas ha ido en directa relación con la construcción de nuevas cabañas y otros servicios, comenzamos el 2003 con una, y hoy tenemos tres, por tanto las ventas han aumentado por tres y adicionalmente lo que deja el Rental y la cafetería..”* ..Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacautín.

*“Mire, nosotros nos hemos mantenido de manera más o menos igual, eso sí notamos un poco mas de visitantes desde los últimos años”*...Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.

*“..te puedo señalar que año a año habíamos tenido un aumento de un 10% a un 15%, situación que se ha estabilizado en los últimos tres años aproximadamente.”*..Sergio Pérez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.

*“Claramente la Araucanía andina tiene clientes de cuando partimos, ahora comparando el n° de clientes o visitantes que llegan a Araucanía andina*

*cuando partimos y ahora es claramente superior, ahora es superior digamos, y tiene que haber multiplicado por 2 o por 3 por lo menos.”* ...Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.

*“..en general a la mayoría le ha ido bien, uno ve que hay un crecimiento, una profesionalización de la actividad, en particular del turismo, hay inversiones que paulatinamente se han ido instalando en el territorio..”* ..Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.

*“Pero yo te puedo decir que hubo un desarrollo, o sea de cuando yo comencé hasta el día de hoy hay un desarrollo importante. Se logró instalar el tema del negocio turístico en las 6 comunas, se logró que las autoridades tomaran en cuenta el rubro turístico como un rubro interesante, importante, y en el ámbito político también, políticamente también tomó peso un rubro que pudo traer bastante dinamismo a la economía local.”* .Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina

En consecuencia del análisis de las afirmaciones realizadas por los entrevistados y señaladas con anterioridad, es posible inferir que existe un aumento de las ventas desde los inicios de la experiencia de Araucanía Andina hasta la fecha de esta investigación, explicadas en parte por la expansión de sus propios negocios.

En relación con el subcomponente o variable ***Diversificación de Mercados***, estas se vinculan en torno a las siguientes afirmaciones recogidas en el marco del proceso de entrevista a informantes calificados.

*“...nuestra idea era mostrar al público chileno lo maravilloso de estos paisajes, pero luego, no siendo nuestro foco de público, comenzaron a llegar también extranjeros, y hoy podríamos decir que tenemos un 75% chilenos y un 25% extranjeros.”*... Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.

*“..Cuando nos iniciamos, nuestros clientes eran personas de Lonquimay, como así también profesionales o vendedores que venían a Lonquimay, luego, estos últimos años, coincidente con el periodo de Araucanía Andina, nuestros clientes fueron cambiando a turistas nacionales y extranjeros, quienes exigen otro tipo de servicio, por lo que tuvimos que ampliarlos y remodelar el restaurant..”* Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay

*“..Nosotros comenzamos con un tipo de cliente que es el que llega a las cabañas, que corresponde a profesionales entre 30 y 50 años, con movilización propia y que tiene un espíritu aventurero. Ese perfil de cliente*

*lo mantenemos, pero cuando instalamos en Rental accedimos a otro tipo de clientes, un público joven y adulto joven que le gustan los deportes de nieve”.. Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“Mire, si hemos notado en los últimos años una mayor visita de extranjeros, por ese lado, si nosotros hemos variado nuestros clientes hacia un poco de extranjeros”.. Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“..Si, esto se ha ido dando paulatinamente, producto del tipo de oferta de hemos tenido en el tiempo...cuando esto se inició, paraban muchos mochileros ya que - como tu conociste en su minuto-, aquí habían dormitorios colectivos amplios. Luego eso desapareció, y hoy solo tenemos habitaciones, lo que ha derivado en que el perfil del cliente ha cambiado hacia un segmento de familia..” ...Sergio Pérez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“..yo creo que desde que partimos este proceso, se ha triplicado la oferta turística, el nº de camas, restaurantes, locales de artesanías, todo lo que está asociado a lo que la industria turística impulsó.”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“..Pero yo te puedo decir que hubo un desarrollo, o sea de cuando yo comencé hasta el día de hoy hay un desarrollo importante. Se logró instalar el tema del negocio turístico en las 6 comunas, se logró que las autoridades tomaran en cuenta el rubro turístico como un rubro interesante, importante, y en el ámbito político también, políticamente también tomó peso un rubro que pudo traer bastante dinamismo a la economía local.” ... Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina.*

En consecuencia del análisis de lo expresado por los entrevistados e indicadas con anterioridad, en torno a la variable diversificación de mercados, es posible señalar que este proceso de ampliación de mercados en real durante el periodo de análisis, siendo detonado fundamentalmente por la ampliación de oferta hacia otros mercados y por la evolución del tipo de cliente que llegó al territorio.

En relación con el subcomponente o variable **Promoción**, es Ferida Alimi, empresaria “El Medina” comuna de Vilcun quien señala directamente.

*“..también reconocemos que ha ayudado estar en Araucanía Andina porque se ha promocionado que de manera conjunta el territorio”,..*

*“...creo que ha sido fundamental el tener un Plan de Desarrollo que contempló entre otras iniciativas la promoción conjunta del territorio.”...*

Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.

Esta variable se encuentra de manera implícita en el resto de los entrevistados, toda vez que una de las acciones permanentes en Araucanía Andina son las iniciativas de promoción del destino en mercados nacionales e internacionales.

En atención con el subcomponente o variable vinculada a la **Institucionalidad público - privada**, estas se relacionan en torno a las siguientes afirmaciones.

*“contar con una mesa público – privada que potenció este territorio como destino turístico, a través de un plan de desarrollo en el cual trabajamos de manera conjunta servicios públicos, empresarios y los municipios, quienes canalizaban sus instrumentos a través de esta instancia y en concordancia con nuestro plan, y también a instrumentos financieros privados”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“..Yo soy un ferviente hincha de la iniciativa de Araucanía Andina, y su trabajo por convertir este territorio en destino turístico, creo que ha sido fundamental el tener un Plan de Desarrollo que contempló entre otras iniciativas la promoción conjunta del territorio. En este sentido, también el aporte que ente plano hicieron los servicios públicos como SERCOTEC y SERNATUR”... Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Araucanía andina ha generado un contexto, un espacio donde probablemente si algún empresario esta dudando esto al menos los ha ayudado a tomar una decisión a invertir en ese lugar, correr un riesgo, porque existe un clima empresarial y porque existe un clima de lo público que pretende apoyar y también invertir y por lo tanto generar un círculo virtuoso en ese espacio territorial, en definitiva yo creo que al territorio y a los empresarios les ha ido mejor”.. Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.*

*“..y eso hace que la gente empiece a soltar un poco la billetera en términos de “sabes qué, voy a empezar a arreglar un poco más mi negocio, voy a tratar de ver..” no sé si impactó en las ventas directamente en ese momento, pero si generó expectativas positivas o un futuro mejor y eso hace que el primer impacto que nosotros sentimos en el territorio fue a nivel de inversión, empezaron a aparecer tímidas inversiones, y así cuando se empiezan a generar esas expectativas, de alguna manera aparece el estado diciendo “sabes qué, vamos a arreglar algunos caminos, para que la gente pueda llegar a estos lugares”. Y si va a llegar gente a estos lugares, hay que empezar a preparar lo que se va a recibir, y ahí se empieza a generar una suerte de inercia, y empiezan a aparecer unos proyectos grandes, y yo creo que eso hace que de alguna manera se empiece a mover ese territorio, más allá de que también se alinea, son dos cosas que*

*se van dando, se alinean en torno a un fin común, y además generan mejores expectativas, yo creo que eso, a mi juicio es el impacto más primario de esto..”* Jerónimo Molina A, Ex Director Regional Araucanía de SERCOTEC.

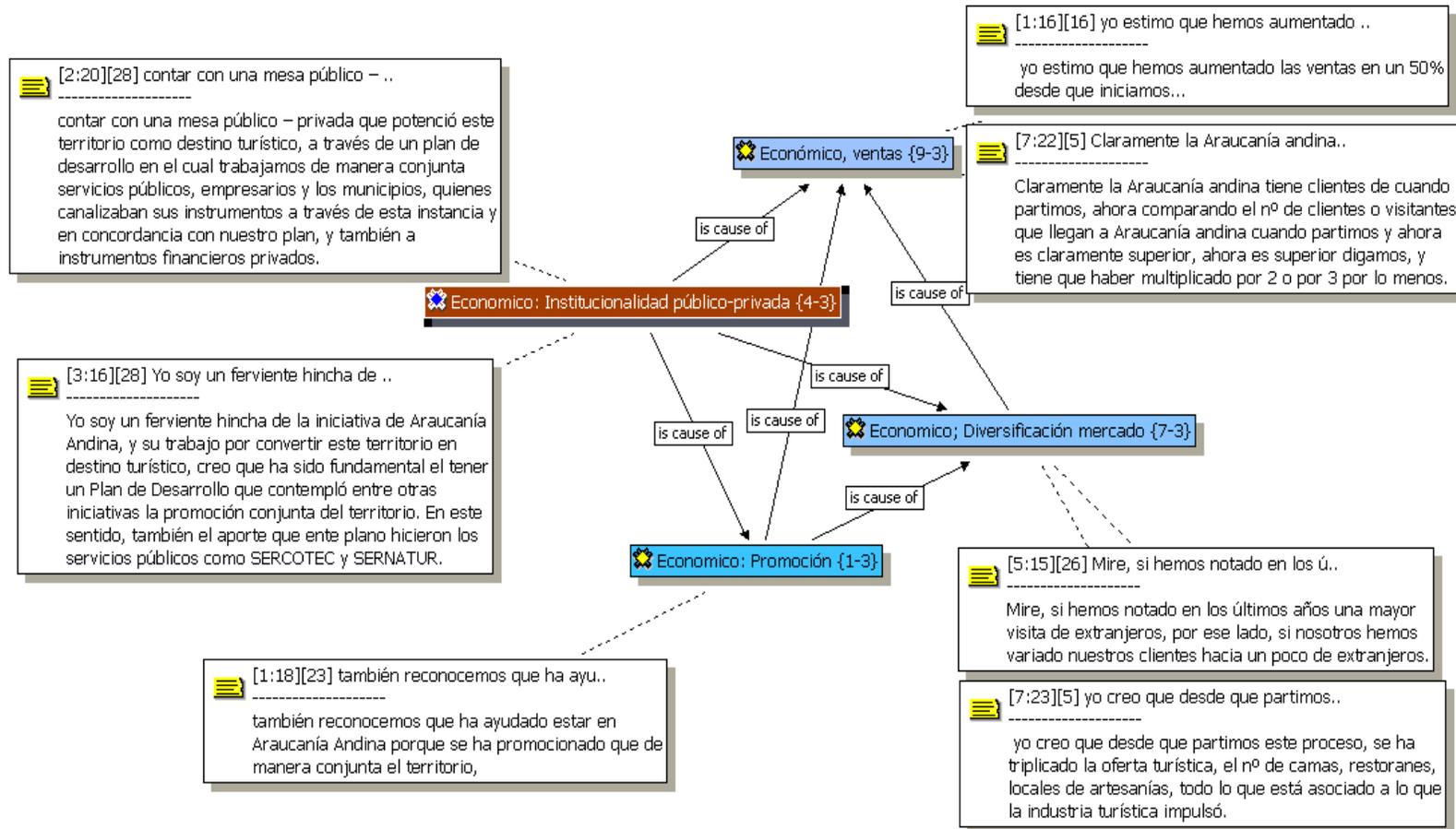
En consecuencia los entrevistados le otorgan un valor significado a la existencia de institucionalidad como un espacio de interacción y de generación de un entorno favorable para potenciar el emprendimiento a través de un esfuerzo compartido y conjunto entre instancias públicas y privadas, regionales y locales.

En relación al análisis de vinculación entre familias de códigos asociados a la categoría económica de la presente investigación, en la figura siguiente se muestra una síntesis de las principales afirmaciones que dan cuenta de cada variable, y la asociación directa e indirecta entre ellas.

Del análisis de la visualización es posible apreciar que los entrevistados atribuyen; el aumento de ventas, la diversificación de mercados, la promoción del territorio, como un efectos de la institucionalidad público-privada, del mismo modo, la promoción (marketing) lo identifican como la palanca de aumento de ventas y diversificación de mercados, lo que parece lógico desde un punto de vista económico. Los textos seleccionados y asociados a cada subcomponente o variable evidencian la valoración y relevancia que otorgan los entrevistados a cada característica de la categoría asociada a lo económico.

Estos resultados de análisis de información primaria, vienen a complementar los resultados ya entregados de análisis de información secundaria para la categoría o componente vinculado a lo económico.

Figura N° 24: Visualización familias de códigos asociados a textos de la categoría económica



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION SOCIAL.

#### ***Análisis de información secundaria sobre evolución de pobreza e indigencia.***

Para el análisis de la evolución de la pobreza e indigencia durante el periodo de análisis de la presente investigación, se procedió a la estructuración de datos territoriales de la encuesta de caracterización socio económica nacional de Chile CASEN, para los años 2000, 2003, 2006 y 2009, y su comparación con la evolución durante el mismo periodo con la región de la Araucanía.

Los resultados fueron estratificados por pobreza total, pobres no indigentes e indigentes, siendo la primera estratificación la sumatoria de la segunda y la tercera. Los datos para el territorio Araucanía Andina, corresponden a la sumatoria de datos de las comunas de Victoria, Curacautín, Lonquimay, Vilcun, Cunco y Melipeuco.

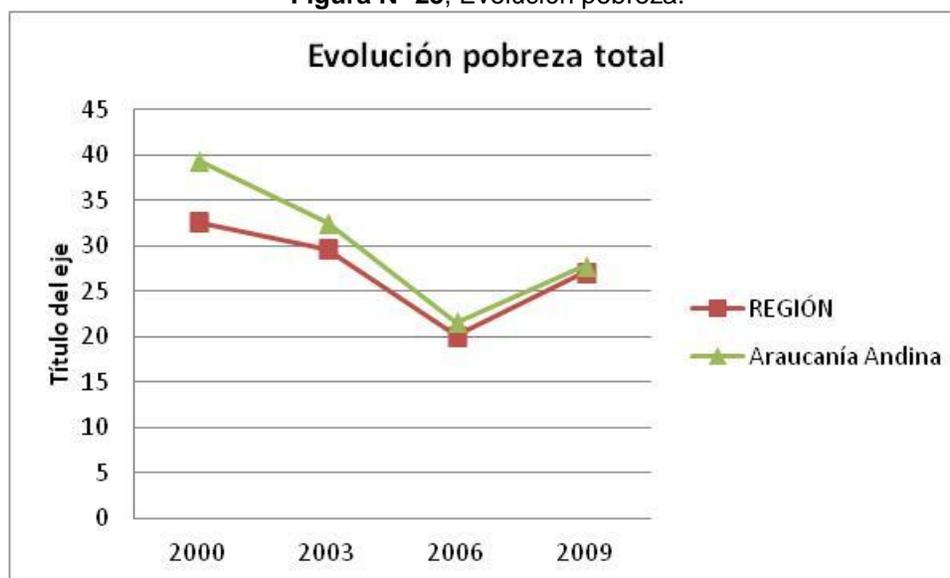
Las tablas siguientes muestran los datos comparativos entre el territorio Araucanía Andina y la Región de la Araucanía, con su respectivo análisis gráfico.

**Cuadro N° 13:** Evolución comparativa de la pobreza, Araucanía Andina v/s Región de la Araucanía.

| POBRES           | 2000 | 2003 | 2006 | 2009 |
|------------------|------|------|------|------|
| REGIÓN           | 32,7 | 29,7 | 20,1 | 27,1 |
| Araucanía Andina | 39,4 | 32,6 | 21,6 | 27,8 |

Fuente: Encuesta de Caracterización Socio Económica de Chile.

**Figura N° 25,** Evolución pobreza.



Fuente: Elaboración propia en base a datos CASEN.

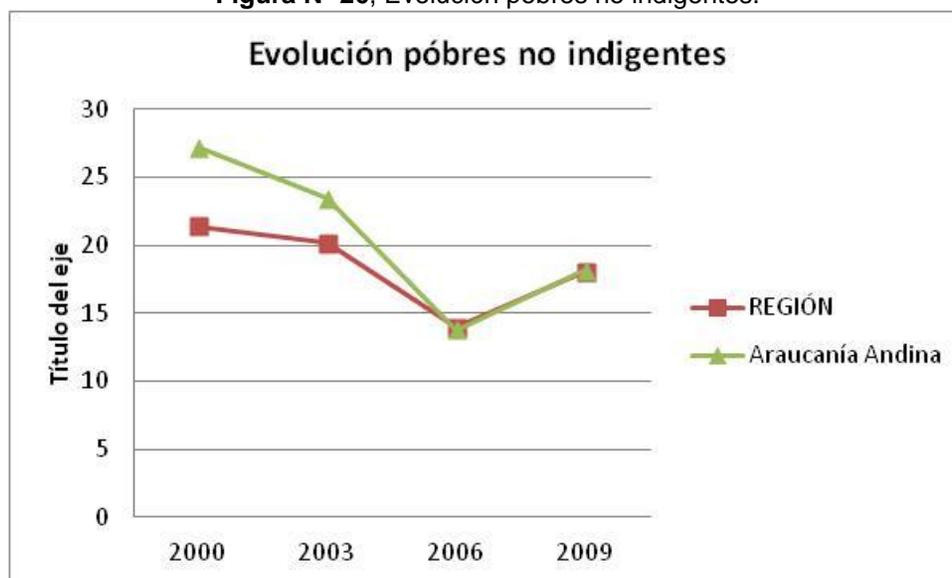
De la figura anterior en posible identificar un proceso de convergencia de datos durante el periodo de análisis, pasando de una brecha entre la región y el territorio de 6,7 puntos porcentuales el año 2000 a sólo 0,7 en el año 2009.

**Cuadro Nº 14:** Evolución comparativa de pobres no indigentes, Araucanía Andina v/s Región de la Araucanía.

| POBRES NO INDIGENTES | 2000 | 2003 | 2006 | 2009 |
|----------------------|------|------|------|------|
| REGIÓN               | 21,4 | 20,2 | 14   | 18,1 |
| Araucanía Andina     | 27,2 | 23,5 | 13,8 | 18,2 |

Fuente: Encuesta de Caracterización Socio Económica de Chile.

**Figura Nº 26,** Evolución pobres no indigentes.



Fuente: Elaboración propia en base a datos CASEN.

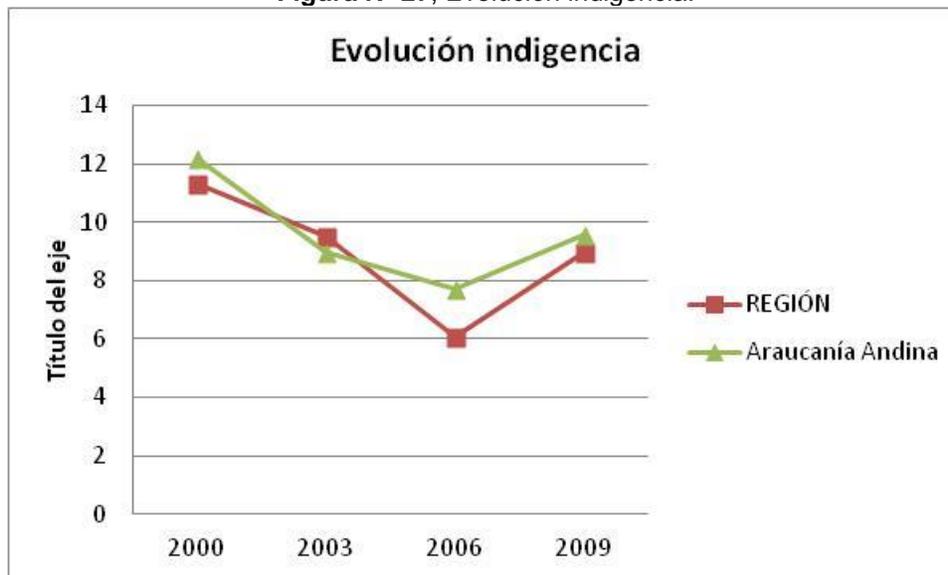
De la figura anterior en posible identificar un proceso de convergencia de datos durante el periodo de análisis, pasando de una brecha entre la región y el territorio de 5,8 puntos porcentuales el año 2000 a sólo 0,1 en el año 2009 es decir convergencia total, presentando el territorio Araucanía Andina el año 2006 una cifra menor de pobres no indigentes que la región.

**Cuadro Nº 15:** Evolución comparativa de indigencia, Araucanía Andina v/s Región de la Araucanía.

| INDIGENCIA       | 2000 | 2003 | 2006 | 2009 |
|------------------|------|------|------|------|
| REGIÓN           | 11,3 | 9,5  | 6,1  | 9    |
| Araucanía Andina | 12,2 | 9    | 7,7  | 9,6  |

Fuente: Encuesta de Caracterización Socio Económica de Chile.

Figura Nº 27, Evolución indigencia.



Fuente: Elaboración propia en base a datos CASEN.

De la figura y al igual que en los análisis anteriores, es posible identificar un proceso de convergencia de datos durante el periodo de análisis, pasando de una brecha entre la región y el territorio de 0,9 puntos porcentuales el año 2000 a sólo 0,6 en el año 2009, presentando el territorio Araucanía Andina el año 2003 una cifra menor de indigentes que la región.

### **Análisis información primaria categoría Social.**

Para la categoría social se identificaron del análisis de las entrevistas, la presencia de cuatro subcomponentes o variables; aumento de redes de contacto, aumento de la participación, la generación de identidad y compromiso, y la generación de institucionalidad territorial como elementos que caracterizan la categoría social de la investigación.

En relación con el subcomponente o variable **aumento de redes de contacto**, estas se vinculan en torno a las siguientes afirmaciones recogidas en el marco del proceso de entrevista a informantes calificados.

*“Bueno cuando nosotros llegamos, imaginarás no conocíamos a nadie, Araucanía Andina nos ayudo a generar una red de contactos y conocidos, con el mismo funcionamiento de El Medina, logramos articularnos a nivel local con el resto de la oferta turística de Vilcun. De hecho, cuando yo estoy completa, le envío gente a mis otros colegas, creo que así hay que mirar nuestro destino, de manera articulada y no aisladamente..Creo que los Chilenos son bastante individualistas para trabajar”... Ferida Alimi, empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.*

*“Nosotros nos relacionábamos entre nosotros en un principio, pero Araucanía Andina nos abrió la posibilidad de conocer a otras organizaciones empresariales de otras comunas, también, no abrió la posibilidad de conversar y establecer relaciones con otros territorios en Chile y agrupaciones en el extranjero como los son la asociación latinoamericana de municipios turísticos, por dar un ejemplo..claro... a tenido un gran aumento”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“Yo creo que ha ido en aumento (la participación en redes sociales), de hecho me correspondió presidir el directorio de Araucanía Andina, allí hicimos muchas cosas importantes. Nosotros nos pusimos como meta el identificar y vincular a todos los emprendimientos de cualquier rubro que tuvieran relación con el turismo, como por ejemplo, artesanos, agricultores, apicultores, etc., y logramos conformar un listado con mil quinientos emprendedores vinculados en todas las comunas de Araucanía Andina. De hecho, un día conversando con el director de CORFO le dije, ..mire nosotros tenemos mil quinientos empresarios emprendedores pequeños y medianos que ustedes podrían apoyar..no me hizo caso..pero bueno, igual seguimos trabajando”.. Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Cuando llegamos, y eso también era parte del diagnóstico que hicimos, no habían asociaciones gremiales, organizaciones, no habían organizaciones, o en las comunas que habían eran muy precarias, estaban prácticamente abandonadas, no habían socios digamos, los presidentes no podían entregar los cargos porque no había a quien, entonces cuando nosotros llegamos a la Araucanía andina no habían cámaras de turismo en algunas de las comunas, y en las que había era solamente el nombre pero no funcionaban, y uno de los tramos que hicimos fue eso porque era un piso que necesitábamos para operar, tener activas las organizaciones, por lo tanto yo creo que eso se activó”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“yo diría que una cosa clara que entre un antes y un después, nosotros empoderamos muchos líderes, hicimos talleres de liderazgo, hicimos coaching con las personas que tenemos allá en potencial, de manera que desarrollaran sus capacidades de liderazgo y emprendedores de manera que tuvieran capacidad de articular todo lo público y lo privado. Yo creo que la vinculación también entre los empresarios y las instituciones cambió notablemente, no sé si recuerdas que era como el patio trasero de la Araucanía, la gente no interactuaba, no tenían capacidad de llegar a los gobernadores, los intendentes... era impresionante, no lo recibían, estaban atomizados, y después ellos se dieron cuenta cuando este proceso de articulación local y desarrollo territorial se empezó a levantar lo empezó a visualizar la autoridad..” Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“efectivamente hay una mayor organización de los empresarios, hay un actuar en conjunto, hay un crecimiento identitario de ser parte de un proyecto, de ser parte de un territorio que creo que es una enorme ganancia digamos, que si bien es cierto antes de eso la gente entendía que era parte de la pre-cordillera y de la cordillera, pero no obstante no tenía título, no tenía etiqueta, no tenía un nombre que a ellos les hiciera sentido y los unificara, y a mí me parece que eso es una de las cuestiones más destacadas..”.* Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.

*“yo creo que por un lado a nivel de tejido social eso se ha fortalecido, se han mejorado redes, mejorado el asociativismo, creo que también los habitantes, los funcionarios públicos, los municipios muy particularmente, del punto de vista identitario, así como componente por tanto de un eje del capital social, evidentemente que ahí ha habido un enriquecimiento, hoy día todos entienden que son parte de Araucanía andina, y Araucanía andina además no solamente es una autodefinición, lo que uno ve fue que la prensa y el resto de la región, incluso fuera de la región, compró y asumió y seguramente le ha sido coherente esta denominación y se transformo yo diría en una denominación que caracteriza el territorio o sea yo creo que ahí hay una ganancia del punto de vista del capital social muy importante.”...* Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.

*“primero se incorporaron todas aquellas organizaciones importantes en las comunas, como las cámaras de turismo, y después se abrió a más sectores y otras áreas digamos que se vincularon al turismo como los artesanos, se abrieron las mesas locales. Y eso generó una posición de la zona bastante interesante, porque tu podías hablar tengo una instancia público privada donde hay un presidente que es privado, donde hay un vicepresidente que es un alcalde, te fijas? Entonces estaba como toda la institucionalidad”..* María Eliana Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina

En consecuencia, las afirmaciones realizadas por los entrevistados en relación con la variable aumento de redes de contacto, evidencian la clara percepción en los actores que uno de los logros de la experiencia territorial de Araucanía Andina, dice relación con la vinculación empresarial, el impulso al asociativismo y la vinculación intra y extra territorial.

En relación con el subcomponente o variable **Participación**, es posible analizarla en torno a las afirmaciones siguientes realizadas en el proceso de levantamiento de información primaria.

*“mi percepción es que nuestra injerencia en decisiones ha ido en aumento con los años, producto que hemos ido demostrando que nuestro único*

*interés es el bien de la comuna. En cuanto al territorio Araucanía Andina considero que era un espacio importante para opinar y participar en decisiones.”. Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.*

*“..antes los servicios venían y hacían las cosas sin preguntarle a nadie, a partir de la creación de Araucanía Andina los servicios públicos se sientan a conversar los proyectos y nosotros podemos opinar. Acuérdesse cuando el Ministerio de Obras Públicas tenía el proyecto de ruta interlagos, lo discutimos, lo analizamos y se transformó en una Red Interlagos que conectó nuevos atractivos, se incorporaron otro paradores para turistas, se modificó el trazado incorporando lugares que antes no estaban contemplados..allí hay un buen ejemplo de lo que digo”.. Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“Yo (participo) de las mesas territoriales de Araucanía Andina, principalmente, igual me invitan a reuniones de la cámara de comercio y turismo de Curacautín, pero voy a veces no más...”.. Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“nosotros conversábamos con los alcaldes y directivos públicos sobre qué hacer, y cómo hacer las cosas para tirar pa’ arriba estas comunas..no tomábamos café hablando de cualquier cosa..Eran cuestiones importantes, por eso es que nosotros como empresarios le pusimos el hombro para que esto resulte y bueno creo que los resultados están a la vista.....antes, en la Araucanía todo el mundo hablaba sólo de Pucón..y mire nosotros de a poquito nos vamos posicionando como otro destina..que nos falta sí, pero avanzamos..”.. Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Nosotros hemos tenido un aumento en la participación como asociación en agrupaciones nacionales e internacionales, vinculadas a los temas indígenas y eco turísticos.”.. Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“mira en realidad los actores locales se pusieron al mismo nivel que las autoridades les dijeron mira nosotros tenemos nuestras demandas, nuestras inquietudes, queremos actuar de esta manera, su servicio en esta parte no nos gusta como esta, nos gustaría que su instrumento se cambiara para este lado que es donde más nos sirve, entonces fue una cosa muy buena en ese caso como que no había asimetría no había asimetría, el poder local era equivalente al poder institucional en ese momento, y fue algo muy interesante lo que se dio”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“nos interesaba no solo llegar a las microempresas que eran muy débiles en ese momento, sino que también generando un poco más de masa crítica en*

*términos de organización”.. Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“se nota una diferencia porque se empieza a generar capital, empezamos a generar opinión, tímidas en un principio, poco representativas también me acuerdo no, los primeros que llegaron y que supieron empezaron a atribuirse muchas veces representatividad, pero con el tiempo y a medida que fue aumentando la participación, se fue como de alguna manera, fue decantando esto, y los que decían tener tanta representatividad empezaron a desaparecer de los directorios, finalmente se genera un movimiento social, porque la gente sabía que se iban a hacer estas reuniones, la gente veía pasar muchas más camionetas, la gente veía que se estaban haciendo cosas, sabía que la inversión, primero, conocía la inversión, cosa que no pasaba antes, o sea yo antes pasaba una camioneta del MOP y yo no sabía si andaban de vacaciones, me entiendes?”... Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“primero se incorporaron todas aquellas organizaciones importantes en las comunas, como las cámaras de turismo, y después se abrió a más sectores y otras áreas digamos que se vincularon al turismo como los artesanos, se abrieron las mesas locales. Y eso generó una posición de la zona bastante interesante, porque tu podías hablar tengo una instancia público privada donde hay un presidente que es privado, donde hay un vicepresidente que es un alcalde, te fijas? Entonces estaba como toda la institucionalidad.”.. María Eliana Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina.*

*“permitiría según lo que yo infiero acortar esos ciclos, es decir, desde el minuto en que se identifica una necesidad, se genera una demanda por un proyecto determinado como es el tema de san Andrés, en vez de demorarse 6 años, que ese ciclo de acortara en la medida que exista mucho más poder”.. Ricardo Celis A, Ex Intendente Regional de la Regio de la Araucanía.*

*“la gente se sintió como partícipe de un proceso, de un proyecto claro, a lo mejor no tan claro al final, pero que en el caso del turismo que le interesaba a la gente, que llegaran turistas, eso era todo, entonces... pero la gente se sentía partícipe de eso, tuvieron mucha capacitación, entonces la gente de la Araucanía andina sabe lo que es el turismo hoy día, y yo diría que hasta el más mínimo prestador de alguna cosa... el artesano, la señora que vende las lechugas en algunos sectores, porque les hacíamos mucha capacitación, entonces la gente está culturalmente preparada para el turismo, no diría que el 100%, pero sí mucha gente sabe el tema y eso de alguna u otra forma en alguna manera ellos se vincularon con alguna persona, con algún turista, con algún visitante en algún minuto, y algo socialmente a ellos les sirve mucho, culturalmente aprenden,”.. María Eliana*

Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina.

Del análisis de los comentarios realizados por los informantes calificados, es posible concluir que la variable participación es valorada, en cuanto la experiencia territorial de Araucanía Andina, dotó de una mayor injerencia a los actores locales en las decisiones que afectaban directamente al territorio, ya sea a través de una comunicación directa con las autoridades, como por la interacción horizontal con otros actores del territorio, sobre la base de un empoderamiento y formación de estas contrapartes locales.

En relación con el subcomponente o variable **generación de identidad y compromiso**, es posible analizarla en torno a las afirmaciones siguientes realizadas en el proceso de levantamiento de información primaria.

*“Yo creo que hay hoy día un mayor compromiso de los empresarios, y una valoración por su comuna, su territorio, aunque aún falta..podría ser mejor..creo que una mayor expresión en las instituciones y organizaciones, que en la gente común y corriente”...* Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.

*“hoy existe un mayor compromiso de la gente y los empresarios con el territorio, creo que hoy está inclusive más socializado el termino territorio y eso ya es un indicio de mayor identidad”..* Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.

*“.mire, yo veo que la gente está más comprometida con su localidad, su comuna, su territorio, eso se nota cuando uno habla con ella..aunque siempre hay quienes tiran pa la cola..ja,ja,ja”..* Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.

*“Yo creo que cada día hay una mayor valoración del entorno en el cual se vive, sobre todo cuando se hace la asociación que el surgimiento de localidades como esta (Malalcahuello) se debe en gran parte a las características escénicas del territorio”...* Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacautín.

*“Si yo creo que ha aumentado (la identidad y compromiso con el territorio), hay gente que está más preocupada hoy de lo que pasa en la comuna, y en el campo, también hay un mayor compromiso con el territorio.”..* Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.

*“Si, ha ido presentando un mayor compromiso con el tiempo, creo también ayudado por la presencia de nuevos empresarios que transmiten a la gente el valor del entorno y lo maravillosos del paisaje, lo que hace en la gente valores más lo que tiene.”..* Sergio Pérez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.

*“la gente hace referencia a la Araucanía Andina”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“generar identidad a través de portales de entrada de ingreso a cada comuna que eran similares, utilizando los elementos comunes históricos como madera, piedras en las construcciones, los paraderos de los microbuses, los paradores turísticos que se hizo con el MOP, o sea se empezó a generar todo un tema porque nosotros sabíamos que el tema identitario era un valor”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“nosotros hicimos desde la institución en ese momento fue relevar los elementos identitarios, por ejemplo, el ser cordillerano, los elementos de la cordillera, la alimentación, la gastronomía, los mitos y leyendas que habían en esa zona que son elementos identitarios, y después todos los elementos constructivos, piedra madera, que se yo, todo ese tipo de cosas, los estilos constructivos,”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“yo creo que por un lado a nivel de tejido social eso se ha fortalecido, se han mejorado redes, mejorado el asociativismo, creo que también los habitantes, los funcionarios públicos, los municipios muy particularmente, del punto de vista identitario, así como componente por tanto de un eje del capital social, evidentemente que ahí ha habido un enriquecimiento, hoy día todos entienden que son parte de Araucanía andina, y Araucanía andina además no solamente es una autodefinición, lo que uno ve fue que la prensa y el resto de la región, incluso fuera de la región, compró y asumió y seguramente le ha sido coherente esta denominación y se transformo yo diría en una denominación que caracteriza el territorio o sea yo creo que ahí hay una ganancia del punto de vista del capital social muy importante”... Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.*

*“Yo creo que eso fue un cambio significativo que generó una inercia de alguna manera en el territorio, empezar a mirar, toda la gente empezó a creer que era posible quizás transformar este territorio que tenía este estigma de territorio pobre y subdesarrollado, y empezó a generarse una esperanza, o sea nosotros podemos llegar a ser un Pucón”.. Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“siento que de alguna manera esta expectativa que se genera sobre un grupo de empresarios hace que estos mismos lideren muchos procesos entonces no era un proceso tan gubernamental, sino más de construcción endógena y además muy participativo donde habían dos miradas bien fuertes, una los empresarios tratando de poner sus temas y por otro lado*

*también... pero empresarios que tenían harto compromiso social te diría yo, no era empresarios que solo estaban buscando, sino que estaban viviendo su sueño.”. Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“yo creo que hubo un cambio, porque la gente también se empieza a parar, empieza a sentir confianza, empieza a opinar y a decir, me entiendes? Y a organizarse, porque todos quieren opinar, entonces empieza a generarse la representatividad. Yo creo que de eso se dio mucho en ese territorio”... Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“Araucanía andina como destino está muy bien posicionada, o sea en temas de confianza, aquí, los temas de confianza son muy difícil ganar el tema de confianza del empresariado, y había una camiseta puesta por el destino Araucanía andina, con todo el costo que ha tenido llevar adelante esto”.. Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina.*

*“Yo te digo que socialmente hoy día las 6 comunas son distintas, o sea al menos se ha instaurado una potencial fuente productiva para la gente, que es el turismo”... Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina*

*“hoy día la gente se identifica con Araucanía andina”.. Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina.*

Del análisis de las expresiones vertidas en el proceso de entrevistas, se desprende que existe un gran reconocimiento a la construcción de identidad y compromiso con el territorio, derivado del posicionamiento de una imagen de marca asociada al nombre Araucanía Andina y, que producto de la dinámica asociativa y la puesta en común de una visión consensuada permitió una identificación con el proyecto y sumar voluntades al desafío del desarrollo turístico del territorio.

En relación con el subcomponente o variable **Institucionalidad territorial** es posible analizarla en torno a las afirmaciones siguientes realizadas en el proceso de levantamiento de información primaria.

*“Yo pienso que la principal institución del territorio es la Mesa público-privada de Araucanía Andina, producto que al interior de Araucanía Andina están presentes los servicios públicos que nos interesan y además los municipios. Al interior de esta mesa podemos dialogar y concordar acciones que mejoren las condiciones de nuestras comunas y su gente, además que podemos hacerle seguimiento a dichos compromisos..lo que no deja de ser importante, ya que las palabras de las lleva el viento”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“Definitivamente la mesa de Araucanía Andina”... Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“A mí me parece que obviamente en la medida que nos vean más organizados, nos tomarán más en cuenta para decisiones que afectan a Malalcahuello. Creo que el que te tomen o no en cuenta hay que ganárselo y eso para por organizarse, Como nosotros hemos mantenido una organización, nuestra injerencia a aumentado, no obstante no al nivel que quisiéramos pero estamos influyendo”.. Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Para nosotros las instituciones más importantes son aquellas que apoyan directamente iniciativas en cada comuna, es decir, instituciones públicas que puedan ayudarnos a mejorar lo que estamos haciendo, como es el caso de CORFO y su colaboración para implementar este Parque Pehuenche. También decir que Araucanía Andina ha colaborado en promocionar también lo nuestro”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“yo me acuerdo siempre de una reunión que tuvimos en Lonquimay donde estaba todo el consejo público y privado, estaban cuatro directores de las instituciones de servicio, estaba el gobernador de la provincia de Malleco que en ese momento era el actual diputado Mario Venegas, y dirigió el consejo un empresario, y lo dirigió súper bien, y interactuaron con las autoridades al mismo nivel, o sea, ellos se nivelaron con las autoridades en ese momento en la reunión porque ellos eran los actores, los dueños del territorio”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“más que nosotros generar algo nuevo, sino que era poner en valor lo que había, y darle al vez estructurarlo, darle tal vez un cuerpo, es lo que contribuimos, pero elementos de interés es mucho”... Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“nosotros por ejemplo en SERCOTEC poníamos la plata en el consejo publico privado se cortaba, se decidía, realmente, o sea yo llegaba con la plata y decía tengo por ejemplo 10 millones, tenemos 10 millones en que lo vamos a colocar, cual es la prioridad que tenemos aquí , en el consejo publico privado, y ellos se dan cuenta, y se disputaban los recursos, y lo más bonito que me tocó ver era que muchas veces se privilegiaba a una comuna distinta al dirigente del consejo publico privado porque entendía que era una prioridad, o que entendía que había que crear un proceso de convergencia, porque al principio lo que había era que cada uno quería remar para su lado, entonces si había un recurso, todos se lo disputaban, pero luego después cuando entendieron el concepto del territorio, que le*

*generaba más valor todavía que trabajar individualmente yo creo que toda la gente empezó a cambiar y este proceso yo creo que era real, o sea se dieron cuenta que tenían poder, tenían poder en cortar los recursos, tenían poder en decidir que se hacían y que no se hacía, y eso fue yo creo un elemento al menos desde mi punto de vista que permitió que estas personas se comprometieran en los procesos, había un muy buen nivel de participación, cada actividad la gente siempre iba, se hacía su tiempo, porque entendía que le generaba valor”,.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“se nota una diferencia porque se empieza a generar capital, empezamos a generar opinión, tímidas en un principio, poco representativas también me acuerdo no, los primeros que llegaron y que supieron empezaron a atribuirse muchas veces representatividad, pero con el tiempo y a medida que fue aumentando la participación, se fue como de alguna manera, fue decantando esto, y los que decían tener tanta representatividad empezaron a desaparecer de los directorios, finalmente se genera un movimiento social, porque la gente sabía que se iban a hacer estas reuniones, la gente veía pasar muchas más camionetas, la gente veía que se estaban haciendo cosas, sabía que la inversión, primero, conocía la inversión, cosa que no pasaba antes, o sea yo antes pasaba una camioneta del MOP y yo no sabía si andaban de vacaciones, me entiendes?”.. Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“se empezó a armar esta mesa y se convocó a los actores privados que no estaban, se subieron los municipios, que se yo, y partimos armando este acuerdo de desarrollo para el territorio. Qué pasó en el intertanto desde esa fecha hasta el 2010, los avances fueron bastante significativos. Primero, hubo una articulación público privada muy importante, que no existía... No, primero, yo partiría diciendo que hubo una articulación de institucionalidad pública primero... porque nos obligó a estar todos sentados en la mesa e ir focalizando mejor los recursos”... María Eliana Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina .*

*“imagínate una mesa público privada en una zona, en un territorio, que está fuertemente... porque nosotros lo tuvimos en la andina, ahí en la andina hubo un tiempo en que nadie pasaba afuera de la mesa de la andina, era una cuestión tremenda o sea llegábamos diciendo “usted tiene que presentarlo en la próxima reunión el proyecto” tratamos de hacer eso... imagínate cuando no hay nada.. qué pasa con todo esto? Hoy día estamos en esa... con quien tú interlocutas con la gente, cuando las organizaciones a nivel comunal están débiles”... María Eliana Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina .*

*“Es una de las cosas positivas que tuvo Araucanía andina que mantuvo una mesa de diálogo entre públicos y privados digamos bastante fluida por lo tanto ya eso fue una muy buena experiencia, y eso se dio desde el*

*principio. Ahora, sin duda que hay un desarrollo tremendo digamos con el aparato, con el funcionamiento de este instrumento, o de este territorio Araucanía andina, con esta modalidad de trabajo público – privado. Yo te puedo decir que se avanzó mucho, quizás se pudiera haber avanzado mucho”... Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina.*

*“la gente realmente se había apoderado del concepto de Araucanía andina, de todo esto como territorio, y eso lo tenía muy empoderado la gente, por lo tanto logramos crear una identidad, si bien es cierto una identidad global digamos, pero se logro tener un empresariado a todo nivel, grande, chico, mediano, pero con un objetivo común que es el turismo digamos y con una mirada territorial”... Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina.*

*“más difícil es instalar conceptualmente los beneficios y la idea de que el trabajar por territorios, según sus vocaciones, productivas o según sus denominadores comunes del punto de vista social, sea bueno asociarlos, y trabajar en conjunto, escapando de la lógica de comuna, de la lógica de provincia, o incluso de la lógica de regiones”... Ricardo Celis A, Ex Intendente Regional de la Región de la Araucanía.*

*“El desarrollo territorial y el ordenamiento territorial es una decisión política, y necesita liderazgo político”... Ricardo Celis A, Ex Intendente Regional de la Regio de la Araucanía.*

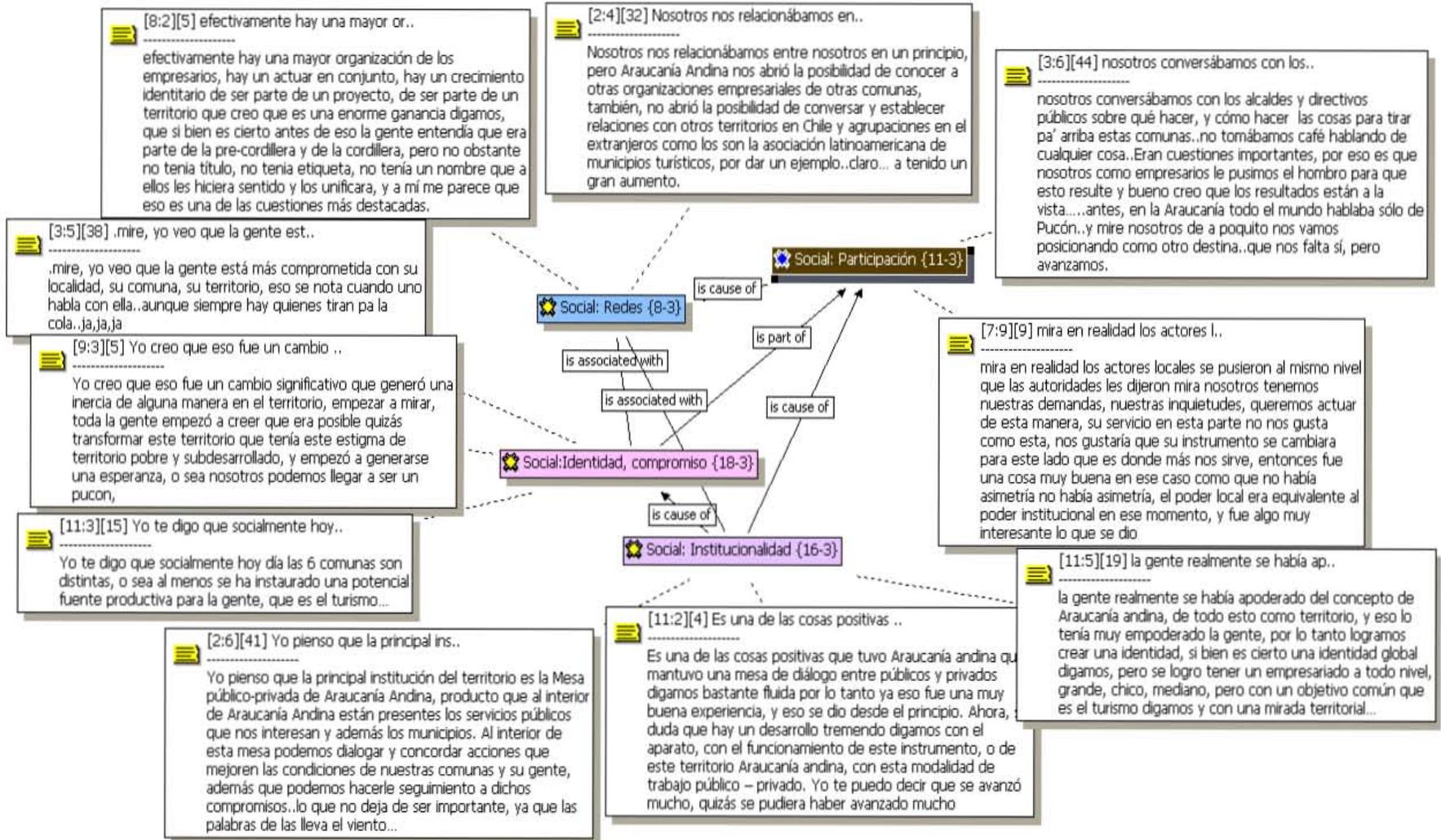
En consecuencia, en gran parte de las afirmaciones realizadas por los entrevistados en relación con la variable institucionalidad territorial, es posible evidenciar un reconocimiento a la mesa público – privada territorial como “la” institucionalidad capaz de agrupar a empresarios e instituciones públicas regionales y locales, y que dicha instancia representaba un espacio de toma de decisiones de verdad, empoderando a los agentes locales y haciendo más pertinentes las intervenciones públicas en el territorio.

En relación al análisis de vinculación entre familias de códigos asociados a la categoría social de la presente investigación, en la figura siguiente se muestra una síntesis de las principales afirmaciones que dan cuenta de cada variable, y la asociación directa e indirecta entre ellas.

Del análisis de la visualización es posible apreciar que los entrevistados atribuyen (al igual que en la categoría económica), que la existencia de una institucionalidad territorial, expresada en la mesa público-privada de Araucanía Andina, es una de las causas para el aumento de la participación (espacio concreto de participación), como así también la generación de redes (conocer otra gente y organizaciones), apreciando que esta dinámica de reunión permanente de discusión de temas territoriales, contribuye a la generación de identidad y compromiso con el entorno. Los textos seleccionados y asociados a cada subcomponente o variable

evidencian la valoración y relevancia que otorgan los entrevistados a cada característica de la categoría asociada a lo social.

Figura N° 28: Visualización familias de códigos asociados a textos de la categoría social



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4. ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION AMBIENTAL.**

##### ***Análisis de información secundaria.***

Desde el punto de vista del abordaje de resultados del componente ambiental de la presente investigación, se presenta desde tres perspectivas:

- a) Resultados a partir de la información secundaria de proyectos ingresados al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, y su contexto en la institucionalidad ambiental Chilena.
- b) Resultados vinculados al marco teórico.
- c) Resultados del análisis de información primaria.

##### **Contexto de institucionalidad ambiental Chilena.**

Uno de los principales instrumentos para prevenir el deterioro ambiental en Chile es el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). Este instrumento permite introducir la dimensión ambiental en el diseño y la ejecución de los proyectos y actividades que se realizan en el país; a través de él se evalúa y certifica que las iniciativas, tanto del sector público como del sector privado, se encuentran en condiciones de cumplir con los requisitos ambientales que les son aplicables.

El SEIA entró en vigencia el 03 de abril de 1997. El espíritu de esta normativa dice relación con incorporar al país un cambio sustancial, en cuanto prevenir los impactos que puedan generar las inversiones públicas y privadas, o hacer que, cuando se generan impactos adversos significativos, exista una mitigación.

Desde el punto de vista operativo, esta normativa forma parte de las exigencias para el desarrollo de un proyecto de inversión. Esta institucionalidad ambiental opera a través de dos grandes instrumentos: Declaración de Impacto Ambiental o Estudio de Impacto Ambiental. La exigencia de uno u otro va a depender de la envergadura de dicho proyecto.

En la formalidad el procedimiento es, que el titular del proyecto a actividad que se somete al SEIA lo hace presentando una Declaración de Impacto Ambiental (DIA), salvo que dicho proyecto genere o presente alguno de los siguientes efectos, características o circunstancias contemplados en el artículo 11 de la Ley, caso en el cual deberá presentar un Estudio de Impacto Ambiental (EIA):

Riesgo para la salud de la población, debido a la cantidad y calidad de efluentes, emisiones y residuos.

Efectos adversos significativos sobre la cantidad y calidad de los recursos naturales renovables, incluido el suelo, agua y aire.

Reasentamiento de comunidades humanas, o alteración significativa de los sistemas de vida y costumbres de los grupos humanos.

Localización en o próxima a poblaciones, recursos y áreas protegidas, sitios prioritarios para la conservación, humedales protegidos, glaciares, susceptibles de ser afectados, así como el valor ambiental del territorio en que se pretende emplazar.

Alteración significativa, en términos de magnitud o duración, del valor paisajístico o turístico de una zona.

Alteración de monumentos, sitios con valor antropológico, arqueológico, histórico y, en general, los pertenecientes al patrimonio cultural.

En el Título II del Reglamento del SEIA se establecen un conjunto de variables y criterios que especifican el alcance de los efectos, características o circunstancias antes indicados.

Del mismo modo, el artículo 3° del Reglamento del SEIA lista una serie de proyectos que están obligados a someterse a Evaluación de Impacto Ambiental. Por su parte, los proyectos o actividades no comprendidos en la siguiente lista pueden acogerse voluntariamente al SEIA.

a. Acueductos, embalses o tranques y sifones que deban someterse a la autorización establecida en el artículo 294 del Código de Aguas, presas, drenajes, desecación, dragado, defensa o alteración, significativos, de cuerpos o cursos naturales de aguas;

b. Líneas de transmisión eléctrica de alto voltaje y sus subestaciones;

c. Centrales generadoras de energía mayores a 3 MW;

d. Reactores y establecimientos nucleares e instalaciones relacionadas;

e. Aeropuertos, terminales de buses, camiones y ferrocarriles, vías férreas, estaciones de servicio, autopistas y los caminos públicos que puedan afectar áreas protegidas;

f. Puertos, vías de navegación, astilleros y terminales marítimos;

g. Proyectos de desarrollo urbano o turístico, en zonas no comprendidas en alguno de los planes a que alude la letra siguiente;

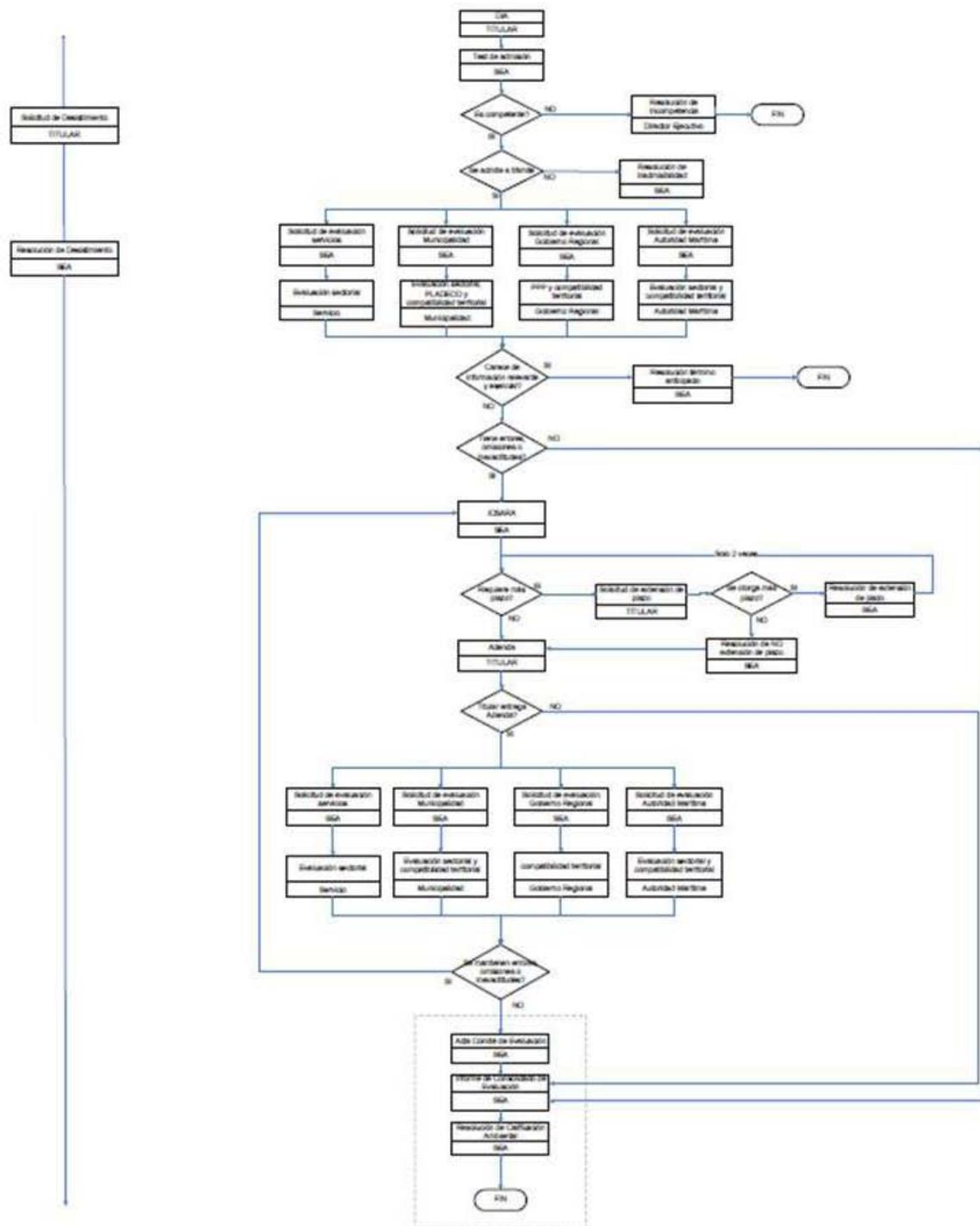
h. Planes regionales de desarrollo urbano, planes intercomunales, planes reguladores comunales, planes seccionales, proyectos industriales o inmobiliarios que se ejecuten en zonas declaradas latentes o saturadas;

- i. Proyectos de desarrollo minero, incluidos los de carbón, petróleo y gas, comprendiendo las prospecciones, explotaciones, plantas procesadoras y disposición de residuos y estériles, así como la extracción industrial de áridos, turba o greda;
- j. Oleoductos, gasoductos, ductos mineros u otros análogos;
- k. Instalaciones fabriles, tales como metalúrgicas, químicas, textiles, productoras de materiales para la construcción, de equipos y productos metálicos y curtiembres, de dimensiones industriales;
- l. Agroindustrias, mataderos, planteles y establos de crianza, lechería y engorda de animales, de dimensiones industriales;
- m. Proyectos de desarrollo o explotación forestales en suelos frágiles, en terrenos cubiertos de bosque nativo, industrias de celulosa, pasta de papel y papel, plantas astilladoras, elaboradoras de madera y aserraderos, todos de dimensiones industriales;
- n. Proyectos de explotación intensiva, cultivo, y plantas procesadoras de recursos hidrobiológicos;
- ñ. Producción, almacenamiento, transporte, disposición o reutilización habituales de sustancias tóxicas, explosivas, radioactivas, inflamables, corrosivas o reactivas;
- o. Proyectos de saneamiento ambiental, tales como sistemas de alcantarillado y agua potable, plantas de tratamiento de aguas o de residuos sólidos de origen domiciliario, rellenos sanitarios, emisarios submarinos, sistemas de tratamientos y disposición de residuos industriales líquidos o sólidos;
- p. Ejecución de obras, programas o actividades en parques nacionales, reservas nacionales, monumentos naturales, reservas de zonas vírgenes, santuarios de la naturaleza, parques marinos, reservas marinas o en cualesquiera otras áreas colocadas bajo protección oficial, en los casos en que la legislación respectiva lo permita;
- q. Aplicación masiva de productos químicos en áreas urbanas o zonas rurales próximas a centros poblados o a cursos o masas de agua que pueden ser afectadas, y Cotos de caza, en virtud del artículo 10 de la Ley N° 4.601.
- r. Obras que se concesionen para construir y explotar el subsuelo de los bienes nacionales de uso público, en virtud del artículo 37 del D.F.L. N° 1/19.704 de 2001, del Ministerio del Interior, que fija el texto refundido de la Ley N° 18.695.

## **Análisis comparativo de flujos de procesos de Declaraciones de Impacto Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental.**

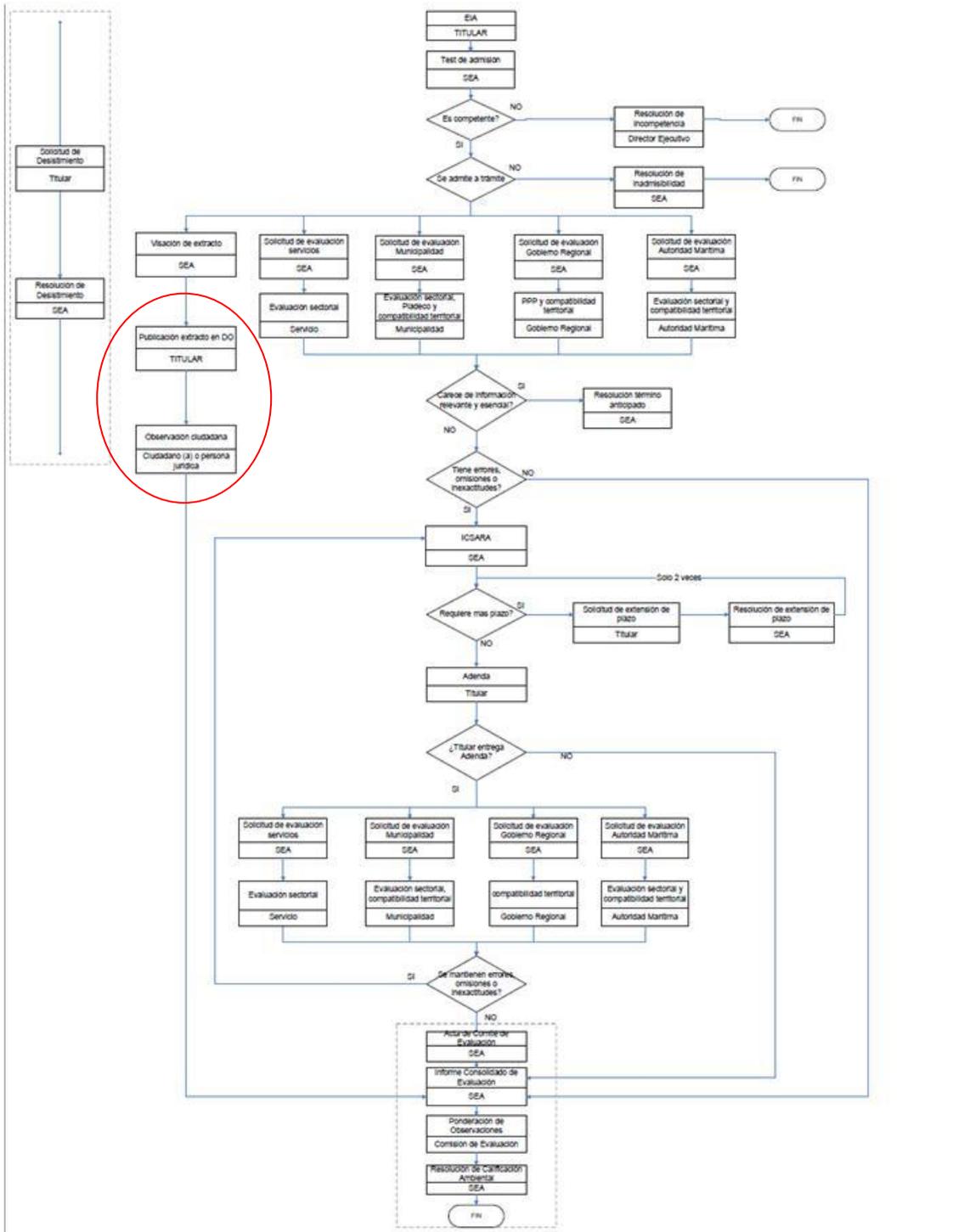
Desde el punto de vista de del enfoque de participación ciudadana en los procesos de evaluación ambiental, que nos interesa analizar en el marco de la presente investigación, analicemos los flujogramas de procesos de tramitación de Declaraciones y Estudios.

Figura N° 29: Diagrama de flujo – Declaración de Impacto Ambiental.



Fuente: Servicio de Evaluación Ambiental. [www.sea.gob.cl](http://www.sea.gob.cl)

Figura N° 30: Diagrama de flujo – Declaración de Impacto Ambiental.



Fuente: Servicio de Evaluación Ambiental. [www.sea.gob.cl](http://www.sea.gob.cl)

Del análisis comparativo de los respectivos diagramas de flujo de los dos procesos, se desprende que sólo en los casos de de proyectos sometidos a Estudios de Impacto Ambiental presentan un componente de observaciones ciudadanas, posterior a una publicación informativa.

En este contexto se analiza, la información secundaria de los proyectos ingresados al sistema de evaluación ambiental y que se han ejecutado en el territorio de Araucanía Andina.

### **Análisis de proyectos ingresados al Sistema Nacional de Evaluación Ambiental presentes en el Territorio.**

La base de datos de proyectos ingresados al Sistema Nacional de Evaluación Ambiental, fue proporcionada por CONAMA de la región de la Araucanía y cuyo listado desagregado por año, se muestra en la tabla siguiente.

**Cuadro N°16:** Proyectos ingresados y aprobados al Sistema Nacional de Evaluación Ambiental.

| Nombre  | Tipo | Titular  | Inversión (MMU\$) | Fecha calificación | Sector productivo     |
|---|------|--|-------------------|--------------------|-----------------------|
| Plan de Cierre Vertedero Municipal, Comuna de Melipeuco (e-seia)                      | DIA  | Ilustre Municipalidad de Melipeuco                           | 0.3300            | 25-Jun-2010        | Saneamiento Ambiental |
| Proyecto Cierre de Vertedero de Curacautín (e-seia)                                   | DIA  | Ilustre Municipalidad de Curacautín                          | 1.2062            | 30-Abr-2010        | Saneamiento Ambiental |
| Proyecto de Cierre Vertedero de Victoria (e-seia)                                     | DIA  | Ilustre Municipalidad de Victoria                            | 1.2062            | 30-Abr-2010        | Saneamiento Ambiental |
| Proyecto Regulación y Ampliación Piscicultura Belen del Sur (e-seia)                  | DIA  | Juan Ernest Sielfeld Gundlach                                | 1.0000            | 9-Dic-2009         | Pesca y Acuicultura   |
| Adecuación Piscicultura Codihue (e-seia)  | DIA  | Piscicultura Aquasan S.A.                                    | 1.0000            | 28-Dic-2009        | Pesca y Acuicultura   |
| Piscicultura Las Araucarias (reingreso) (e-seia)                                      | DIA  | Carlos Alfonso Abarzúa Muñoz                                 | 2.5000            | 9-Sep-2009         | Pesca y Acuicultura   |
| PISCICULTURA EL NEGRO, COMUNA DE CURACAUTÍN, PROVINCIA DE MALLECO, IX REGIÓN (e-seia) | DIA  | Salmones Captren S.A.  | 4.0000            | 19-Nov-2009        | Pesca y Acuicultura   |
| Regularización Piscicultura Llaima Cherquén (e-seia)                                  | DIA  | ACUICOLA INMOBILIARIA INVERSIONES ARAUCANIA LIMITADA E       | 1.0000            | 22-Jun-2009        | Pesca y Acuicultura   |
| Aumento Potencia Central Curacautín (e-seia)  | DIA  | PSEG Generación y Energía Chile Ltda.                        | 2.8875            | 11-Sep-2008        | Energía               |
| Regularización y Ampliación Piscicultura Los Laureles (e-seia)                        | DIA  | Universidad Católica de Temuco                               | 0.2500            | 11-Jun-2010        | Pesca y Acuicultura   |
| Electrificación Reserva Nacional Malalcahuello (e-seia)                               | DIA  | Corporación Nacional Forestal, CONAF, Región de la Araucanía | 0.3720            | 15-Oct-2008        | Otros                 |

|  |     |                                      |         |             |  |
|--|-----|--------------------------------------|---------|-------------|--|
| Central de Pasada Carilafquén-Malalcahuello (e-seia)   | DIA | Eduardo Jose Puschel Schneider       | 28.0000 | 29-Jul-2008 | Energía  |
| Central de Pasada Tacura (e-seia)  | DIA | Mario García Sabugal                 | 5.2000  | 29-Jul-2008 | Energía  |
| Minicentral Hidroeléctrica El Manzano (e-seia)   | DIA | José Pedro Fuentes De la Sotta       | 7.3960  | 28-Nov-2007 | Energía  |
| AUMENTO PRODUCCION PISCICULTURA DE SAN PATRICIO, VILCÚN, IX REGION (e-seia)  | DIA | Patricio Eduardo Perez Kramer        | 1.0000  | 1-Ago-2008  | Pesca y Acuicultura                                |
| Piscicultura Acuacultivos Las Vertientes Limitada (e-seia)   | DIA | Acuacultivos Las Vertientes Limitada | 0.7500  | 1-Dic-2007  | Pesca y Acuicultura                                |
| Modificación Sistema de Sedimentación - Proyecto Piscicultura Matanza - Melipeuco (e-seia)   | DIA | Gonzalo Antonio Lledo Garcia         | 0.0500  | 19-May-2007 | Pesca y Acuicultura                                |
| Piscicultura Río Codihue, Centro Tres Horquetas, Cunco (e-seia)  | DIA | John Aleck Kleinsteuber Wilson       | 1.5000  | 27-Ago-2007 | Pesca y Acuicultura                                |
| Conservación de la red comunal; camino melipeuco conguillio, sector km 9.000 al 19.500 - tramo parque nacional conguillío (e-seia) | DIA | MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS         | 0.4080  | 23-May-2007 | Otros  |
| PLAN REGULADOR COMUNAL DE VICTORIA (e-seia)  | DIA | Ilustre Municipalidad de Victoria    | 0.0000  | 18-Abr-2007 | Planificación Territorial e Inmobiliarios en Zonas |
| Piscicultura Codihue (e-seia)  | DIA | Piscicultura Aquasan S.A.            | 1.5000  | 2-Mar-2007  | Pesca y Acuicultura                                |
| Sistema de tratamiento de las aguas servidas de Lonquimay, terreno El Naranjo (e-seia)   | DIA | Aguas Araucanía S.A                  | 1.2540  | 14-Ago-2008 | Saneamiento Ambiental                              |
| Modificación Sistema Tratamiento Efluentes Piscicultura Curacalco IX Región (e-seia)   | DIA | Landcatch Chile Limitada             | 0.3500  | 27-Oct-2006 | Pesca y Acuicultura                                |

|   |     |  |        |             |  |
|---|-----|--|--------|-------------|--|
| Proceso de Secado de Mineral (e-seia)                               | DIA | Sociedad Legal Minera Caihuico uno al veinte             | 1.8380 | 16-Ago-2006 | Instalaciones fabriles varias                      |
| Plan Regulador de la Comuna de Cunco (e-seia)                       | DIA | I. Municipalidad de Cunco                                | 0.0000 | 14-Ago-2006 | Planificación Territorial e Inmobiliarios en Zonas |
| REFUGIO RUKAGUAY II Refugio Rukaguay II (e-seia)                    | DIA | Carlos Arturo Jara Fernandez                             | 2.0000 | 18-Oct-2006 | Inmobiliarios                                      |
| Piscicultura Estero Sensen (e-seia)                                 | DIA | Gonzalo Antonio Lledo Garcia                             | 0.5000 | 27-Oct-2006 | Pesca y Acuicultura                                |
| Piscicultura Estero Del Diablo (e-seia)                             | DIA | Gonzalo Antonio Lledo Garcia                             | 0.5000 | 27-Oct-2006 | Pesca y Acuicultura                                |
| Regularización Planta Aserradero Victoria S.A. (e-seia)             | DIA | Aserradero Vectoria S.A.                                 | 0.8200 | 3-May-2006  | Forestal   |
| Establecimiento de Coto de Caza Mayor Sector Trafanpulli (e-seia)   | DIA | Nevados del Caburgua                                     | 0.6450 | 8-Mar-2006  | Otros  |
| Central Hidroeléctrica Alto Cautín (e-seia)                         | DIA | Agrícola Río Blanco S.A.                                 | 8.8000 | 18-Abr-2006 | Energía  |
| Sistema de Tratamiento de las Aguas Servidas de Curacautín (e-seia) | DIA | Aguas Araucanía S.A                                      | 1.5880 | 21-Oct-2005 | Saneamiento Ambiental                              |
| Sistema de Tratamiento de las Aguas Servidas de Lonquimay (e-seia)  | DIA | Aguas Araucanía S.A                                      | 1.0700 | 27-Sep-2005 | Saneamiento Ambiental                              |
| Piscicultura El Manzano (e-seia)                                    | DIA | Agrícola, Forestal y Ganadera el Manzano Grande Limitada | 0.6000 | 27-Jun-2006 | Pesca y Acuicultura                                |
| Central Hidroeléctrica Trueno (e-seia)                              | DIA | Ganadera y Agrícola Ltda.                                | 6.8000 | 28-Oct-2005 | Energía  |
| Centro de Montaña Corralco  | EIA | Sociedad de Desarrollos de Montaña S.A.                  | 8.3400 | 1-Mar-2006  | Otros  |

|   |     |   |         |             |  |
|---|-----|---|---------|-------------|--|
| Plan Regulador Comunal de Curacautin (e-seia)   | DIA | Ilustre Municipalidad de Curacautín                     | 0.0000  | 7-Jun-2006  | Planificación Territorial Inmobiliarios en Zonas |
| Sistema de Tratamiento de las Aguas Servidas de Cunco (e-seia)  | DIA | Aguas Araucanía S.A                                     | 1.2104  | 18-Jul-2005 | Saneamiento Ambiental                            |
| Sistema de Tratamiento de Residuos Industriales Líquidos para la Planta Vialat Victoria, IX Región (e-seia)                         | DIA | VIALAT S.A.   | 0.0005  | 23-Ago-2005 | Saneamiento Ambiental                            |
| Plan Regional de Desarrollo Urbano y Territorial (e-seia)   | DIA | Secretaria Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo | 0.0000  | 9-Nov-2005  | Planificación Territorial Inmobiliarios en Zonas |
| Piscicultura Rio Muco (e-seia)  | DIA | Hector Rodriguez Zamorano                               | 0.2000  | 25-Feb-2006 | Pesca y Acuicultura                              |
| Piscicultura San Patricio (e-seia)  | DIA | Patricio Eduardo Perez Kramer                           | 0.1860  | 13-Dic-2005 | Pesca y Acuicultura                              |
| Complejo Fronterizo Interado Paso Pino Hachado  | EIA | Gobierno Regional, Región de la Araucanía               | 39.5100 | 30-Mar-2005 | Otros  |
| Modificación Proyecto Instalación Piscicultura Estero Peuco (e-seia)  | DIA | Los Fiordos Limitada.                                   | 5.0000  | 15-Mar-2005 | Pesca y Acuicultura                              |
| Proyecto Piscicultura Río Llaima - Cherquén (e-seia)  | DIA | Alejandro Francisco Poblete González                    | 2.0000  | 3-Ene-2005  | Pesca y Acuicultura                              |
| PISCICULTURA RIO COLLIN (e-seia)  | DIA | Yerda Seguel Henriquez                                  | 0.1233  | 9-May-2005  | Pesca y Acuicultura                              |
| Proyecto Piscicultura Río Blanco (e-seia)   | DIA | AQUASUR FISHERIES SOC. PESQUERA LTDA.                   | 2.0000  | 6-Nov-2004  | Pesca y Acuicultura                              |
| Mejoramiento Cuesta Las Raíces: Reserva Nacional Malalcahuello, Comunas de Curacautín y Lonquimay - Región de La Araucanía (e-seia) | DIA | MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS                            | 0.1105  | 20-May-2004 | Otros  |

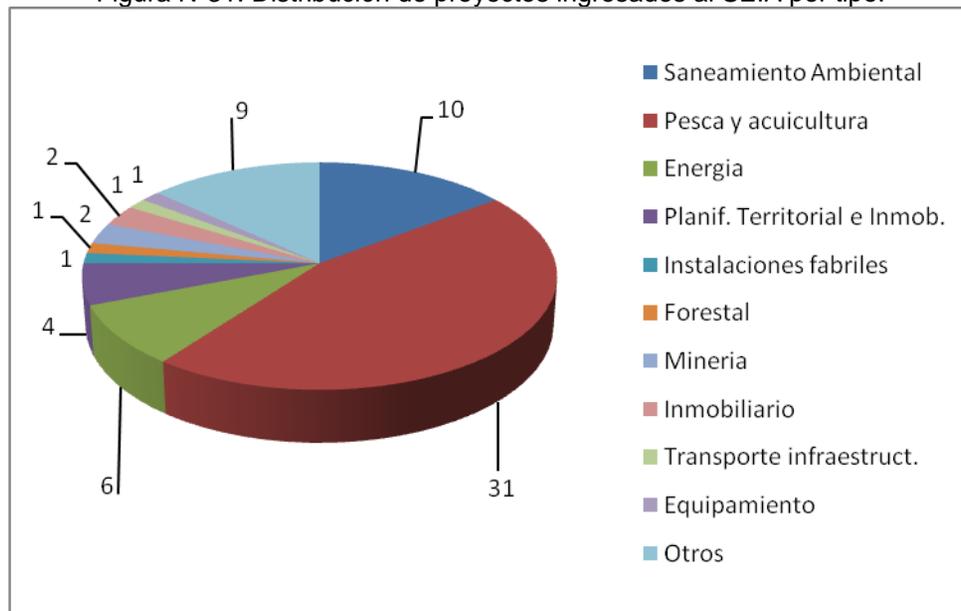
|  |     |   |        |                 |                          |
|--|-----|---|--------|-----------------|--------------------------|
| PROYECTO MINERO CAIVICO (e-seia)   | DIA | Arnoldo Del Tránsito<br>García Riquelme       | 0.8620 | 22-Jun-2004     | Minería                  |
| Extracción de Áridos Cuesta Piedras Blancas (e-seia)   | DIA | Antonio Ciuffardi<br>Chiesa                   | 0.1300 | 14-Abr-2004     | Minería                  |
| Ruta Interlagos - Tramo Parque Nacional Congullío, IX Región (e-seia)                              | DIA | MINISTERIO DE<br>OBRAS PÚBLICAS               | 0.3077 | 3-Oct-2003      | Otros                    |
| Piscicultura Los MallinesMalalcahuello   | DIA | Piscicultura<br>Malalcahuello Limitada        | 1.5000 | 30-Dic-2003     | Pesca y Acuicultura      |
| PROYECTO INSTALACIÓN PISCICULTURA ESTERO PEUCO (e-seia)  | DIA | JOSE JUAN CARLOS<br>VERA SILVA                | 1.1000 | 7-Jun-2003      | Pesca y Acuicultura      |
| Establecimiento Coto de Caza Mayor Malalcahuello (e-seia)  | DIA | Agrícola Río Vergara<br>Limitada              | 0.5270 | 9-May-2003      | Otros                    |
| Sendero de Chile Tramo Laguna Captrén - Triful Triful Parque Nacional Conguillío - Los Paraguas    | DIA | Corporación Nacional<br>Forestal, CONAF       | 0.0200 | 6-Nov-2002      | Otros                    |
| Piscicultura Captrén   | DIA | Servicios y Proyectos<br>en Acuicultura Ltda. | 0.0200 | 17-Mar-2003     | Pesca y Acuicultura      |
| Piscicultura El Chilco   | DIA | Servicios y Proyectos<br>en Acuicultura Ltda. | 2.0000 | 16-Sep-<br>2002 | Pesca y Acuicultura      |
| Piscicultura Coipué  | DIA |   | 0.3000 | 11-Sep-<br>2002 | Pesca y Acuicultura      |
| Piscicultura Curaco Sector la Esperanza Comuna de Cunco Provincia de Cautín Novena Región de Chile | DIA |   | 1.6000 | 13-Oct-2003     | Saneamiento<br>Ambiental |
| Piscicultura Matanza   | DIA |   | 1.5000 | 2-Ene-2003      | Pesca y Acuicultura      |
| Piscicultura El Canelo   | DIA |   | 1.5000 | 2-Ene-2003      | Pesca y Acuicultura      |
| Proyecto Piscicultura Carén  | DIA | River Salmon S.A.                             | 0.0000 | 11-Jun-2002     | Pesca y Acuicultura      |
| Estación de Servicio Curacautín  | DIA | NEUTEM  | 0.0300 | 7-Nov-2001      | Equipamiento             |
| Termas de Malalcahuello  | DIA | Turismo Casagrande<br>Ltda.                   | 2.0000 | 16-May-<br>2001 | Inmobiliarios            |

|  |     |   |        |             |                       |
|--|-----|---|--------|-------------|-----------------------|
| Sendero de Chile Tramo Laguna Captren - Lago Conguillio Parque Nacional Conguillio               | DIA | Corporación Nacional Forestal, CONAF IX Región              | 0.0300 | 18-Ene-2001 | Otros                 |
| Estación de Servicio Victoria - Av. OHiggins   | DIA | Transportes Jaime Antonio Ltda.                             | 0.0300 | 30-Oct-2000 | Equipamiento          |
| Construcción Sistema de Tratamiento de Aguas Servidas de Vilcún (Segunda Presentación)           | DIA | Empresa de Servicios Sanitarios de la Araucanía, ESSAR S.A. | 1.1300 | 17-Ene-2001 | Saneamiento Ambiental |
| Instalación Piscicultura Río Curacalco   | DIA | Pesquera Eicosal Ltda.                                      | 0.3000 | 30-Oct-2000 | Pesca y Acuicultura   |
| Construcción Alcantarillado y Planta de Tratamiento de Aguas Servidas Localidad de los Laureles. | DIA | I. Municipalidad de Cunco                                   | 0.8800 | 2-Abr-2001  | Saneamiento Ambiental |

Fuente: Elaboración propia en base de datos entregados por CONAMA Región de la Araucanía.

En la figura siguiente se muestra la distribución de proyectos ingresados al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, clasificados por tipo en el territorio de Araucanía Andina.

Figura N°31: Distribución de proyectos ingresados al SEIA por tipo.



Fuente: Elaboración propia con datos CONAMA.

Del cuadro anterior y en base a la calificación de cada uno de los proyectos ingresados y aprobados en el periodo de evaluación, estos en su totalidad corresponden a **Declaraciones de Impacto Ambiental (DIA)**, calificación que no conlleva un proceso de consulta ciudadana y por tanto no es posible a partir de esta variable inferir la evolución de la participación ciudadana del territorio en consultas vinculadas a proyectos cuya calificación es de Estudio de Impacto Ambiental.

### Resultados de la dimensión Ambiental vinculados al marco teórico.

Desde el punto de vista del diseño y funcionamiento de Araucanía Andina, ésta presenta semejanzas significativas con los patrones identificados por Ostrom, en su análisis de experiencia de auto organización y autogestión de recursos de uso común de larga data (ver características señaladas en marco teórico).

Se realiza a continuación un análisis de cada una de las características definidas por Ostrom, estableciendo su vinculación con la experiencia del territorio Araucanía Andina.

### **i.- Límites claramente establecidos.**

Desde el punto de vista de **Los límites claramente definidos**, la experiencia de Araucanía Andina desde sus inicios el año 2002-2003, se ha construido sobre límites claramente definidos que no han sido modificados durante todo el periodo de estudio de la presente investigación y que hasta el día de hoy se mantienen. Como se señaló en nuestro marco teórico, el establecimiento de límites definidos y consensuados, es el instrumento, que señala por un lado, el espacio físico o geográfico de intervención y, por otro, la delimitación de organizaciones, individuos, iniciativas que serán sujetos de atención en la gestión público – privada del territorio.

### **ii.- Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales**

En atención a la **Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales**, uno de los requisitos básicos de funcionamiento de Araucanía Andina, es la definición de un estatuto de funcionamiento, que define; de qué manera de conforma el directorio, cuando sesiona, las obligaciones de sus miembros, las sanciones y las orientaciones de gestión del territorio. Además el diseño y la definición del plan de desarrollo, establece el aporte anual que cada empresario o institución hace al plan, y éste se realiza en un taller de trabajo anual, que se realiza regularmente los últimos meses del año, con la participación de todas o la mayoría de las organizaciones del territorio, generándose un acuerdo ciudadano participativo, que sirve de base, para la posterior supervisión en cuando a que es, información pública y de libre acceso, cuyos compromisos se refrendan firmando las actas de acuerdo correspondientes.

### **iii.- Arreglos a la elección colectiva**

En relación a la tercera característica o patrón común, y que dice relación con los **Arreglos a la elección colectiva**, Araucanía Andina, establece en los estatutos de funcionamiento, la forma como cada uno de los integrantes participa de los acuerdos y discusiones que dan origen a lo que denomina Ostrom “reglas operativas”, y que son las decisiones que afectan el actuar cotidiano de sus miembros.

### **iv.- La Supervisión.**

De los acuerdos sancionados en el seno del consejo público – privado, o que dieron origen al plan de desarrollo territorial anual, son supervisados permanentemente por sus miembros, producto que, periódicamente se evalúa colectivamente el avance y cumplimiento de dicho plan.

#### **v.- Sanciones Graduadas**

Respecto de las **Sanciones Graduadas**, éstas se establecen de manera general en los estatutos, no obstante es el propio consejo público – privado quien posee la potestad para endurecerlas en función de la gravedad, reitero o contexto de la falta.

#### **vi.- Mecanismos para la Resolución de Conflictos**

En atención a los **Mecanismos para la Resolución de Conflictos**, es en una primera instancia el propio consejo público – privado territorial la instancia donde se discuten y plantean los conflictos, y en general son resueltos en dicha instancia. No obstante, es el propio consejo quien puede solicitar la intervención de un tercero (interno o externo al territorio) cuya principal característica es el reconocimiento de su autoridad por parte de las partes en conflicto.

#### **vii.- Reconocimiento Mínimo de Derechos de Organización**

Respecto del **Reconocimiento Mínimo de Derechos de Organización**. En la experiencia de Araucanía Andina, el consejos público-privados del territorio, es una instancias reconocidas por las instituciones públicas, producto de que muchas de estas instituciones son parte integrante del consejo público – privado, sobre todos las expresiones locales de dichas instituciones. El reconocimiento es tal, que las instituciones públicas financian parte del plan de desarrollo territorial.

#### **viii.- Entidades incrustadas**

En relación a la necesidad de **Entidades incrustadas**, los consejos público-privados participan de una asociación regional, y muchos de ellos han firmado acuerdos de colaboración con asociaciones locales de otros países latinoamericanos, los consejos público-privados participan de la Red de Desarrollo Territorial y Empleo de América Latina y el Caribe, Red DETE – ALC.

Con lo anterior, lo que se pretende demostrar es que hay sintonía, en términos de los patrones de diseño y ejecución de sistemas institucionales de auto organización y autogestión, tanto, para resolver los temas de acceso a recursos de uso común como lo ha demostrado Elinor Ostrom, como para abordar temas vinculados al desarrollo de espacios territoriales con sistemas o espacios institucionales de autogestión.

Si este tipo de organización institucional de autogestión, es la forma como algunos espacios han resuelto la manera de hacer sustentable el acceso a un recursos escaso, entonces podemos inferir, que para el caso de Araucanía Andina, este tipo de organización de similares características, es una buena forma de generar

un entorno adecuado para la sustentabilidad territorial que permita el desarrollo de actividades económicas propias de cada uno de los territorios.

### **Resultados de análisis de información primaria categoría Ambiental.**

Para la categoría ambiental se identificaron del análisis de las entrevistas, la presencia de tres subcomponentes o variables; uno vinculado a la conciencia ambiental, un segundo asociado a la mejor organización para enfrentar problemas ambientales, y por último uno vinculado al aporte empresarial a la sustentabilidad en el territorio como elementos que caracterizan la categoría ambiental de la investigación.

En relación con el subcomponente o variable **Conciencia ambiental** es posible analizarla en torno a las afirmaciones siguientes realizadas en el proceso de levantamiento de información primaria.

*“Creo que la gente común y corriente de a poco va tomando conciencia de la importancia de cuidar el medio ambiente, y en cuanto a los empresarios...me refiero a los del sector turismo, tienen una mayor conciencia ambiental porque forma parte también de su negocio”..* Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.

*“Si, cada vez más los proyectos son amigables con el medio y creo que se debe a una mayor conciencia ambiental de los empresarios y como dije antes, a que entienden que el tema ambiental forman parte también del éxito de su negocio”...* Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.

*“Estoy totalmente de acuerdo con la afirmación -El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino-“..* Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.

*“Hay que precisar que los temas ambientales cada vez tienen más importancia, eso mismo ha hecho, que aumente la conciencia ambiental, esa misma preocupación cada vez más importante en los turistas, hace que los empresarios cada día valore más los temas ambientales. En cuanto a la gente en general, esta conciencia creo evoluciona más lentamente”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“creo que hoy a una mayor conciencia ambiental de los empresarios, y en este plano, también juega un papel importante las leyes ambientales que en parte obligan a los empresarios a tomar en cuenta esta dimensión”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“un territorio cuya principal actividad económica está vinculada al turismo, debe cuidar su medio ambiente, de lo contrario nadie vendría a visitarnos”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“creo que hay una mayor conciencia y preocupación por cuidar el paisaje...aunque hay excepciones, mire aquí donde estamos en el segundo piso de nuestro hostel tenemos una vista maravillosa, pero ve esa ladera de enfrente, el dueño se le ocurrió plantar pinos, y se ve un manchón en medio del bosque nativo...pero a pesar de mi vecino..ja,ja,..creo que hay una mayor conciencia ambiental”.. Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“la verdad es que no conozco que exista algún proyecto que sea una amenaza..yo creo que hoy los empresarios tienen mayor conciencia respecto de estos temas”.. Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“un territorio que apuesta al turismo como palanca de desarrollo...no me imagino, desarrollo turístico y destrucción del medio ambiente..no son compatibles”... Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“creo que hoy estamos mejor organizados para enfrentar una situación que ponga en peligro el patrimonio ambiental del territorio, además que hoy existe una mayor conciencia respecto de estos temas”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Mire aquí yo haría la distinción entre quienes hemos llegado de afuera a dinamizar esto y la gente que siempre ha vivido acá, para nosotros el tema ambiental forma parte de nuestro negocio, en cuanto a que la gente llega a nuestras cabañas por el paisaje y los atractivos naturales y por tanto estamos conscientes de que debemos preservar esto. Yo creo que la gente que siempre ha vivido acá, le ha costado más valorar lo que tiene, porque siempre lo ha tenido pero hoy si tienen mayor conciencia del valor que esto tiene, sobre todo porque se han dado cuenta que en los últimos años esto les ha generado ingresos y una mejor calidad de vida”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“los empresarios necesariamente deben cuidar el medio ambiente, y me refiero a los empresarios del sector turístico, porque forma parte de su negocio. Ahora, si bien eso se cumple, siempre hay que estar alerta”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Creo que se ve un aumento en temas de conciencia ambiental, hay más valoración de la tierra, sus paisajes y bosques nativos, eso también, se debe a que esos temas hoy se conversan más y se muestran más”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“hoy hay más exigencias ambientales para instalar una empresa, y la gente valora más aquello”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“si queremos seguir apostando al ecoturismo el medio ambiente es fundamental”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“Yo creo que el tema ambiental es moda...por tanto no tiene que ver con más o menos conciencia, a lo mejor, en una de esas, pasa esta moda y se impone otra, y la gente ahora se acomodará a esa otra moda”... Sergio Pérez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“en este territorio Araucanía Andina, una gran parte de la economía gira en torno al turismo...no cuidar el medio ambiente sería un suicidio”.. Sergio Perez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“la visión que tienen los empresarios que su territorio es sustentable, y en generar un desarrollo sustentable, y cuidar el patrimonio, porque se dieron cuenta que lo que realmente ellos podían explotar era la belleza que tenía el territorio o sea los parques nacionales”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“la gente claramente digamos eran temas de conversación, eran temas de reflexión y de preocupación no solamente de los actores públicos, sino de los actores locales, o sea el tema del agua, de la naturaleza, de la biodiversidad, eran preocupaciones de ellos”... Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“la valoración de los recursos naturales que tenían, una toma de conciencia, de la necesidad de protegerlos, la toma de conciencia de que podía haber un modelo de negocio de desarrollo sustentable y que era posible entonces sin afectar la calidad y el status de los recursos naturales preservarlos y con eso además mejorar también del punto de vista económico, en el estándar de vida y el nivel de vida en los ingresos y en la calidad de vida de los habitantes entonces yo creo que ellos hoy día tienen una visión mucho mas empoderada”... Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.*

*“Ha evolucionado (la conciencia ambiental de la gente y los empresarios) en un sentido positivo, no cabe duda”.. Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.*

*“de alguna manera tampoco fue un modelo de desarrollo basado en lo económico como explotación, sino que más bien basado en la sustentabilidad, el equilibrio entre mantener, preservar, pero desarrollar”...* Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.

*“yo tiendo a pensar que en el territorio había gente que tenía conciencia ambiental que no necesariamente era gente que estaba instalada en el territorio sino que muchas veces eran foráneos que habían ido a buscar naturaleza y espacios verdes en el territorio y que influenciaron de alguna manera el que este territorio preservara, mantuviera, conservara esa forma o ese modelo de desarrollo”...* Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.

*“Yo diría que hoy en día hay mucha más conciencia, quizás a nivel de paradigma incluso”..* Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.

*“un proyecto que esté vinculado al desarrollo turístico en la Araucanía andina, no me cabe ninguna duda que ellos van a estar pensando en la sustentabilidad medio ambiental, que sean sustentables, económicamente, y medioambientalmente”...* Ricardo Celis A, Ex Intendente Regional de la Regio de la Araucanía.

Del análisis de las afirmaciones realizadas, se infiere que existe una fuerte presencia de conciencia ambiental en el territorio, tanto desde el punto de vista de la construcción de ésta, partir de la valoración del entorno y la naturaleza como patrimonio fundamental para el desarrollo de la industria turística en el territorio, como así también, como parte de un proceso de adaptación a las nuevas exigencias ambientales y de sustentabilidad que caracterizan la actual demanda por turismo de intereses especiales.

Respecto del subcomponente o variable **Mejor Organización** es posible abordarla, a partir del análisis de las afirmaciones realizadas en el proceso de levantamiento de información primaria, las cuales son las siguientes.

*“Si estoy de acuerdo (que el territorio está mejor preparado para enfrentar temas medio ambientales), porque tenemos una mayor organización y creo que como la gente tiene menos miedo a expresarse frente a una situación que los afecte”...* Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.

*“porque estamos más organizados, existe un territorio con instituciones y coordinaciones que permiten abordar una situación difícil en términos ambientales”...* Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.

*“de hecho nosotros teníamos discusiones me acuerdo en los consejos publico- privados, respecto del rol de la CONAF (Corporación Nacional*

Forestal), que claro, nosotros estábamos haciendo un desarrollo territorial sustentable, cuidando el patrimonio que teníamos ahí”.... Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.

*“en términos globales, si creo que estamos mejor preparados para enfrentar la instalación de un proyecto que pueda impactar el medio ambiente..Suiza Andina*

*creo que hoy estamos mejor organizados para enfrentar una situación que ponga en peligro el patrimonio ambiental del territorio, además que hoy existe una mayor conciencia respecto de estos temas”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“A mí me parece que el mismo hecho de que tengamos o hayamos tenido una organización territorial como es Araucanía Andina, nos permite estar mejor preparados para enfrentar una situación ambiental”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“Sí, nos parece mejor preparado (el territorio) para una situación ambiental, se ve que está más organizado y en condiciones de enfrentar una situación así de grave”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

En consecuencia, las afirmaciones realizadas por los entrevistados en relación con la variable mejor organización, están asociadas fundamentalmente a relacionar la institucionalidad y sus características de aglutinación y mantención permanente del estado de reunión, como una condición que permite al territorio estar mejor preparados para enfrentar una eventual emergencia o amenaza ambiental.

En relación con el subcomponente o variable **Aporte empresarial** es posible abordarla en torno al análisis de las afirmaciones realizadas por en el proceso de levantamiento de información primaria.

*“Acá, todo se recicla, nada se vota..mira este florero es una botella de plástico de jugo, los adornos en todo reciclado, estos son pedazos de cerámicas, hasta el hueso del perro esta aquí, ....vengan hacia acá (nos lleva hacia un sector del comedor del restaurant), acá estoy haciendo un taller de mosaicos con pedazos de latas...para mí el tema ambiental es fundamental..de hecho hasta la gente que pasa a buscar la basura me reclama que no sacamos nada de basura”... Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.*

*“Nosotros en el restaurante, reciclamos, aunque nos encontramos con la dificultad que a nivel comunal no existe quien se haga cargo de lo reciclado, por ejemplo, latas de aluminio, botellas, etc”.... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“todas mis cabañas tienen termo paneles para calentar agua con energía solar, así también, toda la leña que utilizamos en la calefacción proviene de bosques con planes de manejo”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“nosotros reciclamos y tengo una bodega llena de botellas de vidrio y no sé donde entregarlas, a veces lleno la camioneta y me voy a Curacautín por si alguien las quiere, pero es muy poco lo que se puede hacer para generar una cadena de reciclaje”... Sergio Perez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“gestión ambiental rentable en empresas que es una metodología que teníamos con la GTZ que se llama GART de manera que los establecimientos turísticos hicieran gestión ambiental porque eso les iba a mejorar su rentabilidad y se hicieron con varias empresas participaron en eso y tuvieron muy buenos resultados, y también empezamos con todo el proceso de certificación, que también incorpora toda la variable ambiental, entonces era una preocupación que había”... Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

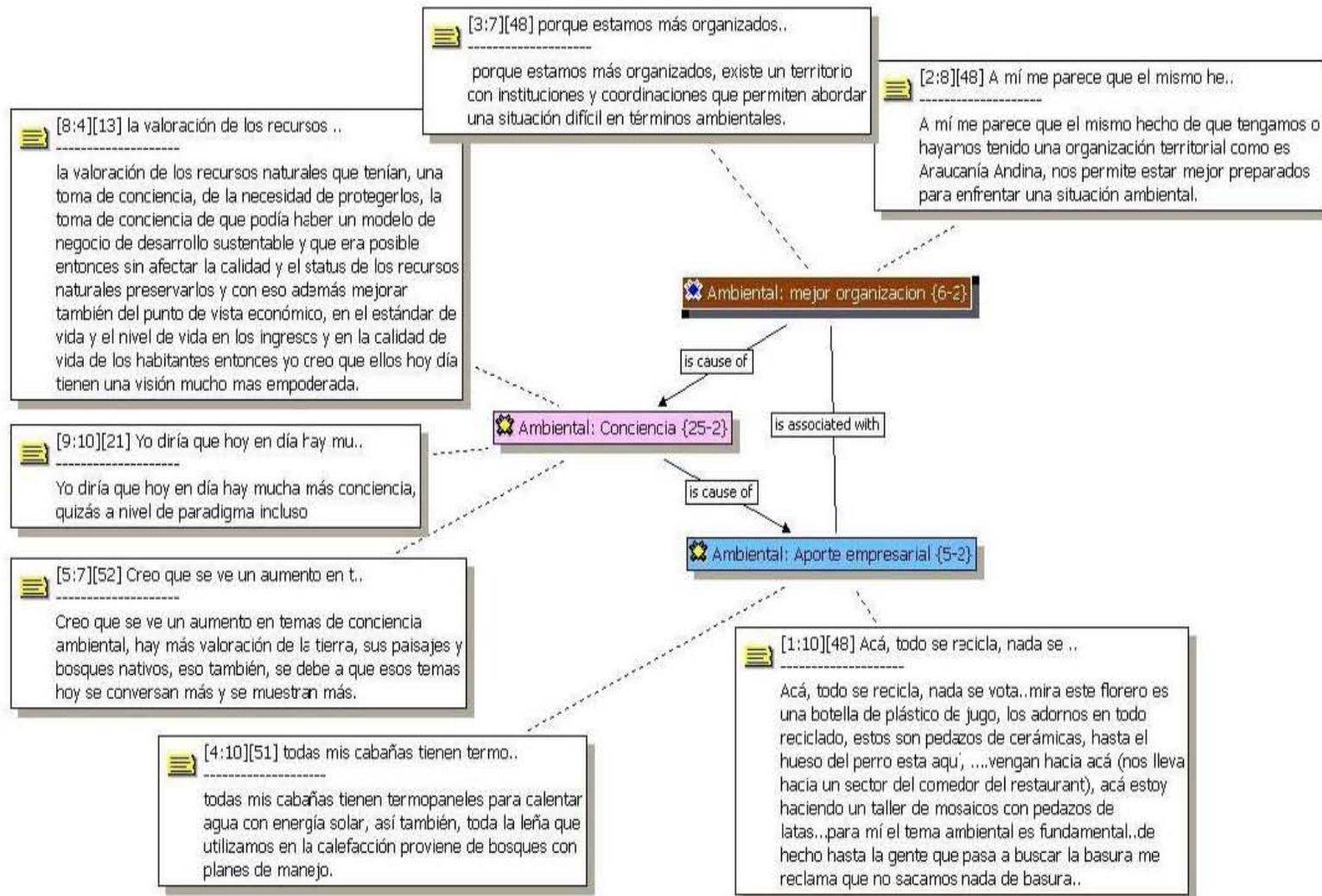
A partir de los ejemplos concretos que se han señalado anteriormente, es posible inferir que existe un aporte empresarial evidente y que contribuye a dotar al territorio Araucanía Andina de una oferta turística con un fuerte componente de sustentabilidad ambiental.

En relación al análisis de vinculación entre familias de códigos asociados a la categoría ambiental de la presente investigación, en la figura siguiente se muestra una síntesis de las principales afirmaciones que dan cuenta de cada variable, y la asociación directa e indirecta entre ellas.

Del análisis de la visualización es posible apreciar que los entrevistados atribuyen una asociación entre el aporte empresarial, es decir, la voluntad individual de aportar a la sustentabilidad del territorio y la mejor organización de éste, para enfrentar temas ambientales, los que contribuye a generar o potenciar una mayor conciencia ambiental en el entorno. Dicha mejor organización, dice relación con la valoración de la existencia de una mesa público – privada, que si bien es cierto fue generada a objeto de producir desarrollo económico, esta institucionalidad es también un espacio para abordar temas ambientales, toda vez que Araucanía Andina apuesta al turismo de intereses especiales basado en el potencial paisajístico y ambiental del territorio.

Al igual que en las visualizaciones anteriores, los textos seleccionados y asociados a cada subcomponente o variable evidencian la valoración y relevancia que otorgan los entrevistados a cada característica de la categoría asociada a lo ambiental.

Figura N° 32: Visualización familias de códigos asociados a textos de la categoría ambiental



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. ANALISIS DE RESULTADO DIMENSION GÉNERO.

##### ***Análisis resultados información primaria.***

Para la categoría género se identificaron del análisis de las entrevistas, la presencia de cuatro subcomponentes o variables; el primero vinculado a los elementos de mayor participación y emprendimiento femenino en el territorio, un segundo asociado a la valoración del aporte de la mujer, un tercero vinculado a la visibilización del aporte femenino al desarrollo territorial y un cuarto, que dice relación con la no discriminación, cada uno de estos elementos caracterizan la categoría género de la investigación.

En relación con el subcomponente o variable ***participación y emprendimiento*** esta se analizó en función de las entrevistas realizadas, y vinculadas con las siguientes afirmaciones.

*“cada día hay más mujeres haciendo cosas, emprendiendo su pequeños negocios y eso es bueno”.. Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.*

*“Están aprendiendo a reivindicar sus derechos..hoy las mujeres están aprendiendo a hablar y sacar la voz”.. Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.*

*“muchas mujeres han montado sus empresas, cabañas, restoranes, etc., con buena parte de ellas, levantamos este destino Araucanía Andina. Yo creo que hoy a mejores condiciones para que una mujer se atreva a iniciar una actividad comercial, creo que el mundo ha ido cambiando”.. Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“hoy día se sienten más liberadas como para opinar y participar, y como dije anteriormente eso es muy bueno, porque ayudan al territorio a levantarlo y consolidarlo como destino turístico”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“Un porcentaje importante de integrantes de Araucanía Andina son mujeres, diría yo, más que en otros rubros o sectores de desarrollo, creo que el turismo es un buen espacio para mujeres empresarias”... Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“en Araucanía Andina abrimos espacios para que las mujeres se expresaran, para que canalizaran sus ganas de participar y aportar, y creo que eso fue muy bueno”... Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Yo considero que ha aumentado (la participación de las mujeres empresarias) no al nivel que uno quisiera pero ha aumentado, y uno lo nota en las reuniones o cuando se entera de la aparición de un nuevo negocio”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“impulsar a emprendedoras mujeres, creo que se ha dado más con cierta espontaneidad”.. Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“Sí (las mujeres toman decisiones en la comuna), porque hay más mujeres haciendo cosas, opinando y formando parte de organizaciones donde pueden hacerse escuchar”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“Si, hemos visto cada vez más mujeres haciendo cosas”.... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“se podría decir que sí (que toman más decisiones en su comuna), porque ahora están más organizadas”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“Yo creo que sí.....veo muchas mujeres acá en Malalcahuello liderando empresas y a otro nivel, cada vez que voy a la feria organiza de Curacautin veo más mujeres dedicándose a alguna actividad comercial”.. Sergio Pérez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“percibo un rol potenciado de las mujeres....hay más atrevimiento para hacer y decir, lo que es bueno..y que se lo han ganado solas”.. Sergio Perez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“en los consejos publico-privados había una gran presencia femenina, de empresarias, por distintas razones, pero participaban mujeres en los consejos publico privados, y en las distintas actividades que organizaba el territorio, ya sean actividades de promoción, o actividades del territorio, talleres, seminarios, eran... no se los porcentajes, no me atrevo en este momento a dar pero diría yo era casi equivalente entre hombres y mujeres, entre la participación de la mujer y los hombres en las actividades del territorio”... Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“el hecho de abrir espacios de participación, de expresión, esos espacios fueron tomados o de otra manera, uno podría inferir que hay una necesidad de participación latente, pero que en definitiva la institucionalidad normal no la expresa y que una intervención de esta naturaleza, cuando creas una institucionalidad local, cuando creas espacios de participación con la*

*autoridad, se toman estos espacios, se aprovechan”... Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“yo creo que los actores locales, entre ellos las mujeres, que participaban en un porcentaje importante, se tomaron estos espacios porque eran reales, yo digo que quizás la gracia que tuvo este proceso a través de Araucanía andina desde el punto de vista institucional es que fue algo real, los actores locales tenían poder”.. Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“era más fácil llegar a través de las mujeres muchas veces en lo que son las organizaciones sociales porque hay una fuerte participación”.. Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“si es evidente digamos, que las mujeres de esos territorios o que muchas más mujeres se han transformado en microempresarias o en pequeñas empresarias y que han ganado en autonomía, en capacidad e autogestión, y desde ese punto de vista a mi me parece que efectivamente ahí hay detrás una ganancia neta, ahí hay un crecimiento si uno lo ve desde un enfoque de género, evidentemente uno ve una evolución positiva. No estoy seguro si eso es tan evidente para todo el resto del mundo, pero sí yo creo que eso salta a la vista, o sea la cantidad de emprendimientos, la mayoría exitoso, vinculados a la actividad turística o rubros anexos como la producción de alimentos, embasados, ha crecido sustantivamente y en un gran porcentaje en manos de”.. Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.*

*“en las bases era mucho más, o sea cuando yo trabajaba con grupos de empresarios aparecían muchas más mujeres pero en los directivos había siempre una presencia un poco más marcada de hombres, lo mismo en los servicios públicos”.. Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“me encontré la otra vez en un trabajo que hicimos con el SERNAM que incluso mayoritariamente los encargados de servicios turísticos eran mujeres, que estaban a cargo de las empresas, y la participación que aquí teníamos era increíble de mujeres. Ahora, yo lo atribuyo a que bueno, como hay prestaciones de servicios que están asociadas como mas en estos casos a la comunas chicas, mas asociadas a una prestación que se hace de la familia, que son empresas familiares es la mujer la que lidera el tema del hospedaje por ejemplo, el tema de la alimentación, entonces ahí dependiendo digamos de la oferta que haya la mujer es relevante. Y no, yo creo que... fijate que la mujer es como mas... lo que yo veía, la mujer es como más receptiva a aprender... a decir en realidad yo voy a ir a una constitución porque a mí me interesa aprender y la señora va y hace sus*

cosas”.. María Eliana Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina.

*“en momentos de crisis, en momentos de emprendimiento, yo tengo la claridad que la mujer lleva la batuta, y el territorio así se demostró, o sea, el emprendimiento todo, era mucha presencia femenina, mucha sueña de casa con ganas de salir adelante, o sea ahí en el tema del género femenino, las mujeres... mucha más responsabilidad en la entrega de los recursos, o sea, no es lo mismo entregarle un recurso a un hombre que a una mujer”.. Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina.*

En consecuencia, del análisis de las afirmaciones anteriores realizadas por los entrevistados, queda en evidencia que la experiencia de Araucanía Andina ha estado marcada por una gran presencia femenina en los emprendimientos y en la participación de la organización territorial, la que se ve potenciada por las características propias de la industria turística, que permite acoger una gran variedad de tipos de emprendimientos, muchos de ellos apropiados para el emprendimiento femenino.

En relación con el subcomponente o variable **valoración de la mujer** es posible analizarla en torno a las afirmaciones siguientes realizadas en el proceso de levantamiento de información primaria.

*“Es súper importante (el aporte y trabajo de las mujeres en el territorio), porque las mujeres tienen una sensibilidad especial que le pueden dar una característica distinta a una iniciativa”.. Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.*

*“Si, ha sido grato trabajar junto a ellas en Araucanía Andina, y su aporte ayuda a mejorar la igualdad de género en el territorio”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“considero importante el trabajo de las mujeres en Araucanía Andina, creo que aportamos con un granito a mejorar la igualdad de género...y fíjese, que una organización importante en Araucanía Andina, era la secretaría técnica, que la conformaban algunos servicios público y gran parte de esos integrantes eran mujeres, mujeres muy valiosas, que nos ayudaron en el trabajo..y por tanto debemos estar agradecidos”.. Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“es fundamental, e importante que las mujeres se atrevan a emprender un negocio.. eso contribuye porque hay sensibilidades distintas que aportan a la oferta del territorio. Por eso hay que apoyarlas para que cada día sean más”... Mónica Araneda, Empresaria “Cabañas Ruca Pehuen”, Malalcahuello comuna de Curacutín.*

*“Si por supuesto. Por que aportan igualmente y hacen cosas que son distintas”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“las mujeres poseen características únicas, distintas y que por supuesto aportan al territorio”.. Sergio Pérez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“no sé si ellas tienen consciencia porque ellas igual tenían la dificultad, o por lo menos yo de lo que me acuerdo de las primeras reuniones, siempre tenían la dificultad de tener que volver a la casa, de encargarse de los cabros, me entiendes? No es que hayan sido unas mujeres emancipadas, sino que era una multi mujer. Era una mujer que tenía harta capacidad”... Jerónimo Molina A, Ex Director Regional de SERCOTEC Araucanía.*

*“me encontré la otra vez en un trabajo que hicimos con el SERNAM que incluso mayoritariamente los encargados de servicios turísticos eran mujeres, que estaban a cargo de las empresas, y la participación que aquí teníamos era increíble de mujeres. Ahora, yo lo atribuyo a que bueno, como hay prestaciones de servicios que están asociadas como mas en estos casos a la comunas chicas, mas asociadas a una prestación que se hace de la familia, que son empresas familiares es la mujer la que lidera el tema del hospedaje por ejemplo, el tema de la alimentación, entonces ahí dependiendo digamos de la oferta que haya la mujer es relevante. Y no, yo creo que... fijate que la mujer es como mas... lo que yo veía, la mujer es como más receptiva a aprender... a decir en realidad yo voy a ir a una constitución porque a mí me interesa aprender y la señora va y hace sus cosas”.. María Eliana Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina.*

*“hay hartas mujeres que se destacan ahí. Piensa tu en esta cabra, la que estaba en Lonquimay, la Uta, sola, sola en la cordillera ahí, imagínate, con su hija enferma, o sea ahí hay un ejemplo de... claro, que ella tiene sus recursos te fijas y yo siento que a lo mejor una señora que queda en las mismas condiciones pero sin nada... pero yo siento que la mujer es súper empeñosa... hay viejas tan lindas... viejas tan lindas en los campos”... María Eliana Muñoz, ejecutiva de SERNATUR y ex miembro de la mesa técnica de Araucanía Andina.*

*“en momentos de crisis, en momentos de emprendimiento, yo tengo la claridad que la mujer lleva la batuta, y el territorio así se demostró, o sea, el emprendimiento todo, era mucha presencia femenina, mucha sueña de casa con ganas de salir adelante, o sea ahí en el tema del género femenino, las mujeres... mucha más responsabilidad en la entrega de los recursos, o sea, no es lo mismo entregarle un recurso a un hombre que a una mujer”.. Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina.*

En consecuencia, del análisis de las afirmaciones realizadas por los entrevistados se desprenden claros argumentos que permiten inferir una gran valoración de la mujer en la experiencia de Araucanía Andina, producto del reconocimiento a la existencia de una sensibilidad especial, que aporta a la diversificación de oferta y a la consolidación del territorio como destino.

Respecto del subcomponente o variable **visibilización aporte de la mujer** es posible analizarla en función de las afirmaciones siguientes.

*“un porcentaje importante de las iniciativas de Araucanía Andina son lideradas por mujeres”.. Ferida Alimi, Empresaria “El Medina” comuna de Vilcun.*

*“Si, yo creo que ha ayudado a mostrar el trabajo de las mujeres empresarias del territorio, como te dije anteriormente yo creo que no ha habido mayor discriminación en este aspecto, de hecho creo su aporte ha ido aumentando con el paso de los años”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

*“Pero le cabe alguna duda (la visibilización del aporte de la mujer al desarrollo del territorio) después de lo que le he contado..claro que sí, eso creo yo, ha sido otra contribución de Araucanía Andina..fíjese que no tan comentada, y si no me lo pregunta, no se me habría ocurrido”... Lautaro Maldonado, Empresario “Hostería el Coigüe”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“Si creo que el territorio Araucanía Andina a ayudado a mostrar el trabajo de ellas. Lo que es bueno”... Sergio Meliñir, Administrador “Hostería Folil Pehuenche”, comuna de Lonquimay.*

*“el tener una buena vitrina en Araucanía Andina ha fortalecido la imagen de las mujeres empresarias, y a lo mejor ese efecto demostración tienen un impacto de impulso a nuevas mujeres que deseen iniciar algún negocio..quién sabe”... Sergio Pérez M, Empresario “La Suiza Andina”, Malalcahuello comuna de Curacautín.*

*“yo diría que en este caso las mujeres se dieron cuenta que era real la cosa que no iban de figuritas, no iban de arroz digamos, de acompañamiento para tener un grupo, sino que ellos cortaban y podían decir que no.... Marco Chandía, Ex Gerente Nacional de Innovación y ex ejecutivo SERCOTEC para Araucanía Andina.*

*“si es evidente digamos, que las mujeres de esos territorios o que muchas más mujeres se han transformado en microempresarias o en pequeñas empresarias y que han ganado en autonomía, en capacidad e autogestión, y desde ese punto de vista a mi me parece que efectivamente ahí hay*

*detrás una ganancia neta, ahí hay un crecimiento si uno lo ve desde un enfoque de género, evidentemente uno ve una evolución positiva. No estoy seguro si eso es tan evidente para todo el resto del mundo, pero sí yo creo que eso salta a la vista, o sea la cantidad de emprendimientos, la mayoría exitoso, vinculados a la actividad turística o rubros anexos como la producción de alimentos, embasados, ha crecido sustantivamente y en un gran porcentaje en manos de”.. Luis Henríquez, Ex Jefe de División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de la Araucanía.*

*“Me tocaba ver un terreno, o sea como la mujer, con todo lo que cuesta salir de la casa, que el marido entienda que la mujer puede trabajar y todo, se hizo, se realizó y con muy buenos resultados, hoy día tenemos una cantidad de emprendimientos importante en todo el territorio que están en manos de mujeres”... Pablo Valdebenito, Empresario “Hostería San Pablo” comuna de Vilcun, actual Presidente de Araucanía Andina*

Respecto de la variable visibilización del aporte de la mujer y el análisis de las afirmaciones anteriormente presentadas, es posible concluir que la experiencia territorial de Araucanía Andina en cuanto una buena vitrina, a contribuido a evidenciar, relevar y mostrar de manera concreta el aporte de las emprendedoras mujeres al desarrollo del territorio.

En cuanto al subcomponente o variable **no discriminación** es posible analizarla en el contexto de todas las afirmaciones vinculadas a las variables anteriores, de las cuales es posible concluir, que la experiencia de Araucanía Andina no presenta rasgos que permitan inferir procesos de discriminación, muy por el contrario, está más bien asociado a un contexto de participan e injerencia igualitaria en términos de género, lo que se reafirma con la expresión siguiente.

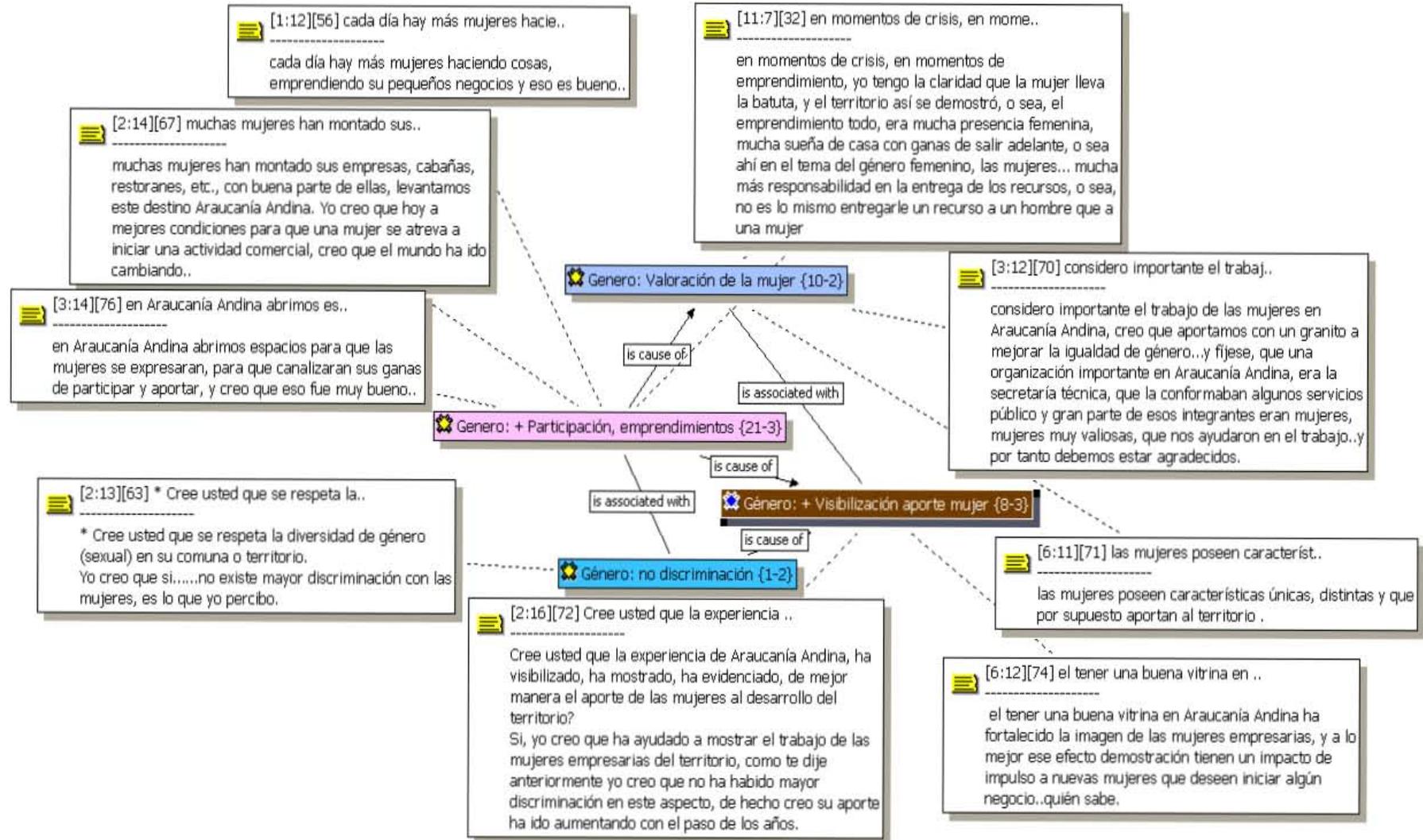
*“Yo creo que se respeta la diversidad de género (sexual) en el territorio.....no existe mayor discriminación con las mujeres, es lo que yo percibo”... Juan Venegas, Empresario “Donde Juancho” comuna de Lonquimay.*

En relación al análisis de vinculación entre familias de códigos asociados a la categoría genero de la presente investigación, en la figura siguiente se muestra una síntesis de las principales afirmaciones que dan cuenta de cada variable, y la asociación directa e indirecta entre ellas.

Del análisis de la visualización es posible apreciar que los entrevistados atribuyen una asociación entre los temas de no discriminación y el aumento de la participación y emprendimiento femenino en el territorio. Esto último, es apreciado por los entrevistados como la causa; tanto de una mayor valoración de la mujer al fortalecimiento de la oferta del territorio, como de la mejor visibilización del aporte de la mujer al desarrollo local y territorial.

Del mismo modo anterior, los textos seleccionados y asociados a cada subcomponente o variables evidencian la valoración y relevancia que otorgan los entrevistados a cada característica de la categoría asociada al género

Figura N° 33: Visualización familias de códigos asociados a textos de la categoría género.



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.6. RESULTADOS ORIENTACIONES POLÍTICA DE COHESIÓN SOCIAL Y TERRITORIAL EN CHILE.**

Producto de los resultados anteriores de esta investigación, que permiten comprobar a partir del análisis de caso del territorio Araucanía Andina, que la experiencia de diseño y gestión de modelos de desarrollo con enfoque territorial, ejecutados a nivel de pilotos en Chile, presentan resultados y características más ventajosas que las de un modelo centralizado de gestión del desarrollo, lo que permite impulsar la transición desde experiencias pilotos aisladas a una política de cohesión social y territorial en Chile, que recoja y ponga en valor la experiencia acumulada durante el periodo de la presente investigación.

En este contexto, se presentan orientaciones generales para el diseño de una política de cohesión social y territorial en Chile.

##### **Como se construye una política de cohesión social y territorial en Chile.**

A partir de la experiencia internacional comparada, es posible aproximarse a identificar de manera general las fases que son necesarias abordar, a objeto de establecer estas orientaciones. (Ver capítulo 2, Antecedentes Experimentales de la Investigación, 2.4). En efecto, es posible distinguir las siguientes etapas.

- 1) Establecimiento de los territorios de planificación respecto de los cuales se instala la política.
- 2) Definición de la o las variables de convergencia que dan origen a la clasificación de dichos territorios.
- 3) Clasificación de territorios en función de variable de convergencia.
- 4) Definición de los planes de convergencia o cohesión social y territorial.

##### **Establecimiento de los territorios de planificación respecto de los cuales se instala la política**

En relación a la experiencia internacional, la definición de territorios de planificación corresponde a espacios sub nacionales, que pueden ser para el caso de Chile; regiones, provincias o agrupaciones de comunas. Para el caso de estas orientaciones y con el objeto de realizar un símil con la experiencia Europea, definiremos estos territorios sub nacionales como las 15 regiones de Chile<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> No obstante la provincias podrían ser eventualmente un territorio ideal, producto que desde su creación fueron pensadas como microterritorios homogéneos productivamente, tal como lo señala el acta de la CONARA (Comisión Nacional de la Reforma Administrativa) del año 1979, en Viña del Mar; *“la provincia: Es el ámbito geográfico con un destino productivo característico y predominante.”*, y agrega. *“Mientras la región conjuga destinos productivos distintos y complementarios, la provincia está enmarcada en un paisaje geográfico similar y tiene un destino productivo predominante”*

## **Variables de convergencia que dan origen a la clasificación de dichos territorios.**

La definición de la o las variables de convergencia, están supeditadas al menos a las siguientes características.

- a) Deben estar disponibles para todos los territorios.(Disponibilidad)
- b) Deben ser universalmente aceptadas. (Aceptación)
- c) Deben dar cuenta de la convergencia. (Coherencia)
- d) Deben contar con una periodicidad de actualización al menos anual. (Actualización)
- e) Deben ser lo suficientemente claras y simples. (Simpleza)

### **Ejemplo en base a PIB per cápita regional en Chile.**

En este contexto, para una mejor comprensión se realizará un ejercicio utilizando como variable de convergencia el PIB per cápita territorial, para ser coherente con el indicador utilizado en Europa.

### **Clasificación de territorios en función de variable de convergencia.**

La clasificación de los territorios se establece en base a criterios de aproximación a la variable de convergencia. Para el presente caso, se utiliza, el mismo criterio Europeo, clasificando a las regiones en tres categorías;

**Regiones de atención preferentes (P).** Es decir, son aquellas que presentan una condición por debajo de un 75% promedio nacional.

**Regiones emergentes (E),** Son aquellas que se encuentran entre un 75% y un 100% del promedio país.

**Regiones competitivas (C),** aquellas que superan el promedio nacional.

En este contexto, la clasificación de territorios en base a los datos de Chile (PIB Per cápita regional) se presentaría de la siguiente manera.

**Tabla N°17:** PIB per cápita (Base año 2009)

| REGION         | PIB Regional (Miles de Millones de pesos)** | N° de habitantes*** | PIB per cápita | Clasificación |
|----------------|---|---------------------|----------------|---------------|
| I Tarapacá     | 2.254.297                                   | 469870              | 4,80           | C             |
| II Antofagasta | 3.911.377                                   | 541093              | 7,23           | C             |
| III Atacama    | 1.182.913                                   | 270371              | 4,38           | C             |
| IV Coquimbo    | 1.452.714                                   | 666939              | 2,18           | P             |
| V Valparaíso   | 5.027.897                                   | 1662708             | 3,02           | E             |

|                         |            |         |      |   |
|-------------------------|------------|---------|------|---|
| RM Región Metropolitana | 27.650.632 | 6538896 | 4,23 | C |
| VI Bernardo O Higgins   | 2.360.325  | 840555  | 2,81 | E |
| VII Maule               | 2.185.100  | 967107  | 2,26 | P |
| VIII Biobío             | 5.729.637  | 1969197 | 2,91 | E |
| IX Araucanía            | 1.504.754  | 928964  | 1,62 | P |
| X Los Lagos             | 2.798.495  | 1156304 | 2,42 | E |
| XI Aysén                | 379.993    | 99312   | 3,83 | C |
| XII Magallanes          | 787.999    | 155962  | 5,05 | C |

\*Incorporando en el extra regional correspondientes a servicios en el exterior del sector administración pública.

\*\*Datos Banco Central de Chile.

\*\*\*Datos INE.

En este contexto, el promedio nacional de PIB Per cápita es 3,52, del mismo modo el 75% del promedio nacional es 2,4, en consecuencia, aplicado los criterios expuestos anteriormente Chile presentaría 3 regiones preferente (por debajo del 75% del promedio nacional), 4 emergentes (entre el 75 y el 100% del promedio nacional) y 6 competitivas (por sobre el promedio nacional).

Existen otras variables que perfectamente pueden ser utilizadas en el diseño de una política de cohesión social y territorial como por ejemplo.

- El Índice de Desarrollo Humano regional o territorial.
- El Ingreso promedio autónoma per cápita regional que lo entrega la CASEN (Encuesta de caracterización social nacional).
- Los índices de pobreza e indigencia.
- una combinación.

### **Definición de los planes de convergencia o cohesión social y territorial.**

Al igual que la experiencia evaluada en la presente investigación, la definición de los planes de convergencia tienen por objeto, establecer una batería de recursos focalizados en inversiones estructurales y detonantes de procesos de desarrollo, bajo la lógica que aquellas regiones de carácter preferente, tendrán una focalización de mayores recursos y esfuerzos, que aquellas emergentes, y de la misma manera con las señaladas como competitivas.

Del mismo modo, una de las características importantes de lo que significan estos planes de convergencia en Europa, dice relación con que dichas inversiones son plurianuales, es decir, existe por un lado, una mirada del desarrollo de mediano plazo y por otro, un aseguramiento de recursos por el mismo periodo<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Para el caso de los fondos estructurales Europeos este periodo son siete años, de hecho actualmente se encuentran ejecutando los recursos del periodo 2007 – 2013.

## **Fondos de cohesión social y territorial.**

Actualmente en Chile, y a nivel regional los fondos destinados a la generación de desarrollo y compensación territorial son los asociados al Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR.

En este sentido, el texto refundido por el DFL N°1-19175 del 2005 de la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional determina el objetivo del FNDR, donde el artículo 74 señala:

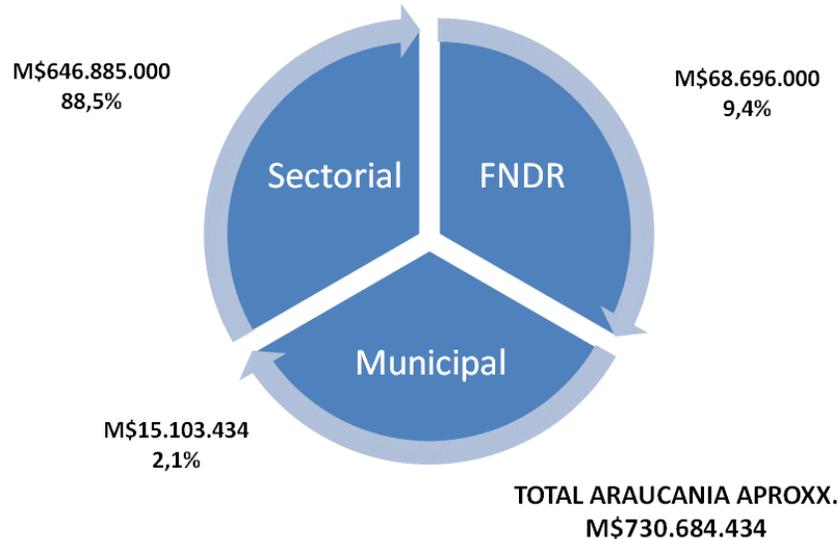
Artículo 74: El Fondo Nacional de Desarrollo Regional es un programa de inversiones públicas, con finalidades de desarrollo regional y compensación territorial, destinado al financiamiento de acciones en los distintos ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la región, con el objeto de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo. Este Fondo se constituirá por una proporción del total de gastos de inversión pública que establezca anualmente la Ley de Presupuestos. La distribución del mismo se efectuará entre las regiones, asignándoles cuotas regionales. La Ley de Presupuestos de cada año podrá precisar los rubros de gastos que, para estos efectos, no se entenderán comprendidos en los ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la región. Mediante decreto supremo, expedido a través de los Ministerios del Interior y de Hacienda, se regularán los procedimientos de operación y distribución de este Fondo.

Si bien es cierto este es un fondo de decisión regional, su incidencia para detonar procesos de desarrollo es muy limitada, producto de que sólo corresponde a aproximadamente un 10% del total de la inversión que se desarrolla en una región.

Para ilustrar lo anterior, se muestra un análisis de la composición de los presupuestos de inversión pública en la región de la Araucanía a ejecutar durante el año 2011.

Figura N° 34: Composición presupuesto de inversión región de la Araucanía.

Composición del Presupuesto Fiscal Regional (Ej. Araucanía  
2011= M\$ 715.581.000 (ARI-GORE),  
SINIM 2009, (215.31) Iniciativas de Inversión)



Fuente: Elaboración propia, con datos SINIM (Sistema Nacional de Información Municipal) y ARI (Ante proyecto Regional de Inversiones)

Otra particularidad limitante es que dichos recursos son de ciclo presupuestario anual, lo que no permite una planificación de mediano plazo.

Las características esenciales de un fondo de cohesión social y territorial, son al menos las siguientes:

1. Su monto debe ser significativo a objeto de provocar o detonar procesos de desarrollo.
2. Debe estar asociado a un plan de desarrollo de mediano plazo (Europa, 7 años)
3. Debe ser de ejecución flexible, sometido a evaluaciones de corto plazo del plan.
4. Su ejecución debe estar asociada indicadores de resultados.
5. Su control de ejecución debe estar asentado en una instancia público-privada.

## **CAPITULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **Conclusiones en relación a las preguntas de investigación:**

*¿Existen metodologías cuantitativas y cualitativas capaces de medir los resultados de la experiencia territorial de Araucanía Andina en Chile?*

Si existen metodologías para medir resultados de experiencias territoriales; desde el punto de vista cuantitativo, la asociadas a las metodología de evaluación de impacto de diseño de discontinuidad y desde modelos cualitativos, los asociados a la aplicación de instrumentos (encuestas semi estructuradas) y análisis (ATLAS.TI) de levantamiento de información primaria.

*¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia económica para el territorio?*

Si, desde el punto de vista cuantitativo generó ingresos por U\$ 2.668.227 dólares adicionales, y desde el punto de vista cualitativo existe la percepción de resultados favorables, vinculados al: aumento de ventas, la diversificación de mercados, la promoción del territorio, como un efecto de la institucionalidad público-privada, y sus esfuerzos asociados a la promoción del territorio.

*¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia social para el territorio?*

Si, desde el punto de vista cuantitativo se generó una mayor disminución de la pobreza e indigencia, en comparación con la región (en términos relativos), y desde el punto de vista cualitativo, el análisis de entrevistas atribuyen resultados favorables vinculados a: la existencia de una institucionalidad territorial, expresada en la mesa público-privada de Araucanía Andina, como causa del aumento de la participación (espacio concreto de participación), como así también la generación de redes (conocer otra gente y organizaciones), apreciando que esta dinámica de reunión permanente de discusión de temas territoriales, contribuye a la generación de identidad y compromiso con el entorno.

*¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia ambiental para el territorio?*

Del análisis de entrevistas se atribuyen resultados favorables, vinculados a que la experiencia territorial ha generado una mejor organización territorial para enfrentar temas ambientales, los que contribuye a generar o potenciar una mayor conciencia ambiental. Dicha mejor organización, dice relación con la valoración de la existencia de una mesa público – privada.

*¿La experiencia de Araucanía Andina ha generado resultados positivos en materia género para el territorio?*

Del análisis de información primaria (entrevistas) se atribuyen resultados positivos relacionados con una asociación entre los temas de no discriminación y el aumento de la participación y emprendimiento femenino en el territorio. Esto último, es apreciado por los entrevistados como la causa; tanto de una mayor valoración de la mujer al fortalecimiento de la oferta del territorio, como de la mejor visibilización del aporte de la mujer al desarrollo local y territorial.

*¿Es posible a partir del análisis de resultados de la experiencia de Araucanía Andina vincularlos con una reflexión mayor en torno a la generación de bases para el diseño de una política de cohesión social y territorial en Chile?*

A partir de las preguntas de investigación anterior, es posible concluir que si las experiencias de desarrollo territorial en Chile, como lo es Araucanía Andina han presentado resultados positivos, entonces, es viable plantearse la posibilidad de trascender a experiencias de carácter piloto y avanzar en la generación de bases para una política de cohesión social y territorial en Chile, que contemple el diseño de territorios, variables de convergencia y el diseño e implementación de planes de cohesión social y territorial.

### **Conclusiones en base a los objetivos específicos.**

**Desde el punto de vista del objetivo específico N°1:** Someter el proceso de construcción del modelo de evaluación integral de resultados de la experiencia de gestión territorial de la Araucanía, a un análisis conceptual, desde las teorías del desarrollo económico, social, ambiental y de género.

En consecuencia, los enfoques y teorías en cada una de las dimensiones que sustentan la construcción de nuestro modelo de evaluación integral son:

- Desde el punto de vista **económico** los enfoques de desarrollo regional, territorial y local vinculados a una interpretación de la teoría de base de exportación. Interpretación vinculada a la necesidad de los territorios de generar productos o servicios capaces de ser exportados fuera de sus límites territoriales, son los que mejor explican el abordaje de la variable económica del modelo de evaluación integral.
- Así también, la dimensión **social** abordada desde el institucionalismo, el capital social comunitario, entendido como el capital capaz de activar otros tipos de capital para detonar proceso de desarrollo, facilita la comprensión de la variable social en el modelo de evaluación.
- La dimensión **ambiental**, a partir del análisis de las Instituciones de acción colectiva, los recursos de uso común, permiten configurar una relación

evidente entre institucionalidad territorial y medio ambiente que facilita el abordaje de la dimensión ambiental en el modelo de evaluación de resultados.

Es posible sostener que Elinor Ostrom demostró que existen experiencias en el mundo que hacen posible el acceso a recursos de uso común, escasos y que a través de instituciones de autogestión local, estas comunidades han resuelto el problema de acceder a dichos recursos cautelando la sustentabilidad del entorno. De la misma manera, y reconociendo que las iniciativas territoriales en la Araucanía, Chile, nacieron con una motivación distinta, es decir, como mecanismos para detonar proceso de desarrollo y bienestar en espacios territoriales acotados y, con una mirada común respecto de las oportunidades productivas y económicas del entorno. Este tipo de organizaciones de autogestión, permiten cautelar de mejor manera la “sustentabilidad” de las funciones de producción territoriales, situación que no está explícita en dichas agendas, pero que subyace a la gestión y la visión de largo plazo de los desafíos territoriales.

- El enfoque que mejor interpreta teórica y conceptualmente la incorporación del **género** en el modelo de evaluación, son los que vinculan emprendimiento femenino, y las visiones de invisibilidad del aporte a la economía de la mujer, recogidos en parte por el ecofeminismo y el ecofeminismo socialista.

**Desde el punto de vista del objetivo específico N°2:** Investigar acerca de la identificación y construcción de información, que de soporte operacional a la implementación de modelo de evaluación integral resultados de la experiencia de gestión territorial en la Araucanía.

- **Se evidencia escasa información secundaria disponible a nivel comunal (local) de carácter periódico** que pueda sustentar un modelo de evaluación integral de resultados de políticas públicas territoriales. La mayor información se concentra a nivel regional y nacional.
- Se concluye que la **mejor metodología de evaluación de impacto económico para experiencias territoriales dice relación con el “diseño de discontinuidad”**, basado en una o más variables explicativas en series de tiempo antes y después de la aplicación del programa.
- La **replicabilidad del modelo de análisis (en el componente económico), pasa por encontrar la variable explicativa** que vincule de manera directa, el eje movilizador o dinamizador de la economía territorial, sobre el cual se estructura la intervención territorial (Turismo, frutales menores, pesca, pequeña industria, horticultura, ganadería, etc.)

- Frente a la escasa disponibilidad de datos estadísticos a nivel local a objeto de evaluar los componentes social, ambiental y de género, **las metodologías cualitativas de análisis son una buena alternativa y complemento para la evaluación de resultados territoriales.**
- Se concluye del análisis de la información secundaria disponible, vinculada al **sistema de evaluación de impacto ambiental**, que la totalidad de los proyectos ingresados al sistema en la Araucanía Andina, son declaraciones de impacto ambiental no vinculantes con procesos de participación ciudadana, por tanto, **no constituye una buena fuente de información** a objeto de poder auscultar los grados de participación ciudadana en proceso ambientales que los afecten.

**Desde el punto de vista del objetivo específico N°3:** Aplicar el modelo de evaluación integral de resultados en uno de los territorios de la Araucanía, con énfasis en las dimensiones de sustentabilidad ambiental, e interpretar sus resultados.

- Se concluye que **el impacto** vinculado a la experiencia de gestión territorial en la Araucanía Andina **entre los años 2003 al 2009**, fue de 113.746 turistas, entre nacionales y extranjeros, que **equivalen a U\$ 2.668.227 dólares.**
- Del análisis de información primaria (entrevistas) es posible concluir que los entrevistados atribuyen resultados favorables **en lo económico**, vinculados al: **aumento de ventas**, la **diversificación de mercados**, la **promoción del territorio**, como un efecto de la institucionalidad público-privada, y sus esfuerzos asociados a la promoción del territorio.
- Del análisis de información secundaria (CASEN), **es posible identificar un proceso de convergencia en la situación de pobreza durante el periodo de análisis** en el territorio (históricamente mayor que la región), pasando de una brecha de **6,7 puntos porcentuales el año 2000 a sólo 0,7** en el año 2009. Del mismo modo, los pobres no indigentes pasaron de una brecha de **5,8 puntos el año 2000 a sólo 0,1** en el año 2009, y finalmente la indigencia pasó de una brecha de **0,9 puntos porcentuales el año 2000 a sólo 0,6** en el año 2009.
- Del análisis de información primaria (entrevistas) es posible concluir que los entrevistados atribuyen resultados favorables **en lo social**, vinculados a: la existencia de una institucionalidad territorial, expresada en la **mesa público-privada** de Araucanía Andina, como causa del **aumento de la participación** (espacio concreto de participación), como así también la **generación de redes** (conocer otra gente y organizaciones), apreciando que esta dinámica de reunión permanente de discusión de temas

territoriales, contribuye a la **generación de identidad** y compromiso con el entorno.

- Del análisis de información primaria (entrevistas) es posible concluir que los entrevistados atribuyen resultados favorables **en lo ambiental**, vinculados a: una asociación entre el aporte empresarial, es decir, la voluntad individual de aportar a la **sustentabilidad del territorio** y la **mejor organización de éste para enfrentar temas ambientales**, los que contribuye a generar o potenciar una **mayor conciencia ambiental** en el entorno. Dicha mejor organización, dice relación con la valoración de la existencia de una mesa público – privada, que si bien es cierto fue generada a objeto de producir desarrollo económico, ésta institucionalidad es visualizada también un espacio para abordar temas ambientales, toda vez que Araucanía Andina apuesta al turismo de intereses especiales basado en el potencial paisajístico y ambiental del territorio.
- Del análisis de información primaria (entrevistas) es posible concluir que los entrevistados atribuyen resultados favorables **en el tema género**, vinculados a: una asociación entre los temas de **no discriminación y el aumento de la participación y emprendimiento femenino en el territorio**. Esto último, es apreciado por los entrevistados como la causa; tanto de una **mayor valoración de la mujer** al fortalecimiento de la oferta del territorio, como de la **mejor visibilización del aporte de la mujer al desarrollo local y territorial**.

**Desde el punto de vista del objetivo específico N°4:** Establecer las orientaciones para el diseño de una política de cohesión social y territorial en Chile, sobre la base de la experiencia Europea y sustentada en la evaluación integral de resultados de la experiencia de gestión territorial de la Araucanía.

- Del análisis de la experiencia europea las **principales fortalezas** dicen relación con: i) el reconocimiento de la existencia de territorios disímiles que requieren de **políticas diferenciadas**, ii) la definición y clasificación territorial sea sobre la base de una **variable simple, fácil de entender**, iii) La existencia de de un **presupuesto coherente a la envergadura** del desafío, iv) que dicho presupuesto tenga el carácter de **plurianual**, que **se negocie una sola vez** y que tenga el carácter de **flexible o adaptable** a las evaluaciones anuales.
- Las **principales debilidades de la experiencia europea** son: i) Se ejecuta sobre la institucionalidad pública gubernamental, lo cual **no genera institucionalidad público-privada** que posibilite la **creación de redes y capital social territorial y comunitario**, ii) esto implica que se estructura desde una **mirada pública del desarrollo**, iii) presenta problemas para trascender la **“primera corona de la innovación”**, iv) **no existencia de gradualidad en el retiro del financiamiento** vía fondos estructurales, v)

**no existencia de mecanismos que permitan asegurar la sostenibilidad** del proceso de crecimiento y desarrollo.

- A partir de la evaluación de resultados, que permiten comprobar a partir del análisis de caso del territorio Araucanía Andina, que la experiencia de diseño y gestión de modelos de desarrollo con enfoque territorial, ejecutados a nivel de pilotos en Chile, presentan resultados y características más ventajosas que las de un modelo centralizado de gestión del desarrollo, permite **impulsar la transición desde experiencias pilotos aisladas a una política de cohesión social y territorial en Chile**, que recoja y ponga en valor la experiencia acumulada en estas materias.
- El diseño e implementación de una política de cohesión social y territorial, distingue las siguientes etapas genéricas; a) **Establecimiento de los territorios** de planificación respecto de los cuales se instala la política, b) **Definición de la o las variables de convergencia** que dan origen a la clasificación de dichos territorios, c) **Clasificación de territorios** en función de variable de convergencia, d) Definición de los **planes de convergencia o cohesión social y territorial**.
- La no existencia de información estadística periódica a nivel local y/o territorial, **no permite visualizar una variable de convergencia territorial sólida**. Por tanto dicho desafío deberá ser tarea de otras investigaciones.
- El Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR, tal como opera hoy en Chile, **no permite un salto cualitativo de corto y mediano plazo en las condiciones de desigualdad territorial en el País**. Por constituir sólo un 10% del total de la inversión regional, por su condición presupuestaria anual, siendo una característica distintiva de los fondos destinados a una política de cohesión social y territorial es su condición de plurianualidad, lo que permite sustentar planificaciones de corto y mediano plazo.

## **OTRAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

- La experiencia de desarrollo territorial de la región de la Araucanía, es una respuesta desde modelos endógenos, subnacionales y participativos, a buscar alternativas de gestión, que impulsen procesos de distribución, descentralización y rompan las rigideces de la política pública, eficientando la gestión del desarrollo e incorporando a los actores locales en dichas dinámicas.
- Los enfoques territoriales son una aproximación no convencional a la instalación de sistemas de control de gestión por resultado, donde el primer resultado es la pertinencia de la intervención dada por la interlocución con los actores locales representados en los consejos territoriales, y una

segunda característica, es la de instalar en paralelo sistemas de control social de las intervenciones públicas.

- Las experiencias territoriales en Chile, deben avanzar en mecanismos para incorporar de manera más decidida a otros actores territoriales, trascendiendo la denominada primera corona de la innovación.
- En la planificación territorial y en la definición de la escala óptima del territorio, según lo observado ésta se establece, menor a una región y mayor a una comuna, siendo la agrupación de comunas la definición de escala optima.
- La experiencia de la región de la Araucanía, establece que el eventual problema inicial de delimitación territorial, es un problema que se ajusta con el tiempo, en función del proceso de interacción de agentes, el que finalmente termina ajustando la delimitación territorial acorde con el mejor funcionamiento del modelo.
- El principal desafío para la sostenibilidad de los modelos descentralizados de gestión con enfoque territorial, está basado en la solides de la institucionalidad territorial, la que a su vez depende de los niveles de capital social acumulado. Lo que algunos llaman también el sustento de la gobernanza territorial.
- En una escala regional o de nivel meso, la generación de institucionalidad de coordinación permite dar un soporte de coordinación interinstitucional que, facilita los procesos e intervenciones territoriales, como así también, la visualización e intercambio de buenas prácticas.
- Uno de los principales desafíos en las fases de diseño y planificación de modelos de desarrollo territorial es el poder contar con la voluntad política de quien ejerza el poder en los distintos niveles.
- Un factor clave en los procesos de desarrollo territorial, es la comprensión de que son procesos endógenos donde el Gobierno debe acompañar, generar condiciones para, desarrollar entornos, etc. Pero son los actores locales del territorio quienes deben ser artífices de su propio desarrollo.
- Un desafío importante, dice relación con que al interior de una región los territorios son distintos, no solo en cuanto a los énfasis productivos sino también con respecto a las personas que la conforman, por tanto, las dinámicas de trabajo que se refieren a la conformación de los consejos público-privados territoriales y su funcionamiento no pueden responder a modelos rígidos, sino más bien deben ser parte de la búsqueda de los mejores metodologías de trabajo para los integrantes del consejo.

- Es recomendable que los Planes de Desarrollo Territorial incorporen acciones de corto plazo con resultados visibles, de manera de legitimar y evidenciar el proceso. Sólo resultados de mediano y largo plazo, generan incertidumbre y falta de credibilidad en el proceso.
- Si bien estos modelos nacen con una lógica orientada a la generación de desarrollo para la reducción de la pobreza. Estas formas de hacer gestión desde los territorios, se ha demostrado en la presente investigación también generan resultados vinculados a la sustentabilidad al desarrollo, inclusión social y género.

## BIBLIOGRAFIA

- Alburquerque Llorens Francisco (2007); *“Desarrollo Económico Territorial, como desafío de la política pública”*, publicación del Programa de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, España.
- Alburquerque, Dini, Pérez; (2008), FOMIN BID, *“Guía de Aprendizaje FOMIN sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial”*, Instituto de Desarrollo Regional, publicación Fundación Universitaria, Universidad de Sevilla, España.
- Barreiro Cavestany, Fernando (2007); *“Capital Social y Desarrollo Territorial”*, Instituto de Análisis Económico y Social, publicación Universidad Alcalá de Henares, España.
- Bretón Solo de Zaldivar, Victor (2001); *“Capital Social, Etnicidad y Desarrollo: Algunas Consideraciones Críticas desde los Andes Ecuatorianos”*, Revista Yachaikuna, No. 2, diciembre, Ecuador.
- Bretón Solo de Zaldivar, Victor (2005); *“Los paradigmas de la ‘nueva’ ruralidad a debate: El proyecto de desarrollo de los pueblos indígenas y negros del Ecuador”*, Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe 78, abril, España.
- Caballero Gonzalo (2002); *“Economía Ambiental; perspectiva institucional”*, Revista Galega de Economía, Vol. 11, Núm. 2, ISSN 1132 -2799, España.
- Calvente, Arturo M.(2007); *“El concepto moderno de sustentabilidad”*, Revista de sociología y desarrollo sustentable, Universidad Abierta Interamericana, centro de altos estudios globales. UAIS-SDS-100-002, Argentina.
- Casilda Bejar, Ramón, (2004); *“América Latina y el Consenso de Washington”*, Boletín Económico del ICE Nº 2803, Abril-Mayo, España.
- Carcaño Erika (2008); *“Ecofeminismo y ambientalismo femenino: una reflexión crítica”*, Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco, Argumentos, Vol. 21, Núm. 56, Enero – Abril, México.
- Cerda Aldo (2001): *“La Sustentabilidad del Desarrollo”*, Capítulo 6, Introducción a la microeconomía, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Chile.
- Chacón, Edixon (2004); *“El uso de ATLAS/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos en investigaciones educativas”*, I Jornadas Universitaria – JUTEDU 2004- Competencias socio-profesionales de las titulaciones de Educación, Madrid, España.
- Christaler, W (1996): *“Central Places in Southern Germany”*, Jena School, Fisher, Prentice. Hall, English translation by C.W. Baskin. London, U.K.
- CORFO, Corporación de Fomento (2010): *“Programas Territoriales Integrados”*, publicado en pagina web: [http://www.corfo.cl/regiones/programas\\_territoriales\\_integrados](http://www.corfo.cl/regiones/programas_territoriales_integrados). Consultado el día 18 Octubre 2010.

- Cuadrado Roura, Juan R. (1992), *“Política Económica”*, McGraw-Hill / Interamericana, España.
- Cuellar Roberto (2003); *“Economía Ambiental y Economía Ecológica; dos aproximaciones desde la ciencia económica y los problemas ambientales”*, Publicaciones de las I Jornadas Técnica de Ciencias Ambientales, España.
- Díaz Retali, J.I. (2005); *“El Empleo en Venezuela, un Modelo Econométrico”*, publicado por Observatorio Venezolano de la Seguridad Social, Diciembre. Caracas, Venezuela.
- Durston John, (1999); *“Construyendo Capital Social Comunitario”*, revista de la CEPAL N°69, Diciembre, Chile.
- Edo María, (2002); *“Amartya Sen y el Desarrollo como Libertad: la viabilidad de una alternativa en las estrategias de desarrollo”*, Tesis de Licenciatura en Estudios Internacionales, Universidad Torcuato di Tella, Junio, Argentina.
- Echiburú Raquel (2009); *“Chile Emprende. Una experiencia de política pública innovadora”*, presentación realizada para la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) de la OEA, disponible en [www.sedi.oas.org](http://www.sedi.oas.org).
- Faludi Andreas (2005); *“La Política de Cohesión Territorial de la Unión Europea”* Boletín N°39, Asociación de Geógrafos Españoles AGE, España.
- Figueroa V F., Herrero L.C.; (2003); *“Análisis de la convergencia económica a través de indicadores sintéticos de desarrollo: Aplicación al caso Chileno”*, Investigaciones Regionales, Otoño, N° 003, Asociación Española de Ciencias Regionales, Alcalá de Henares, España.
- FMP (2009), Federación de Mujeres Progresistas: *“Ecofeminismo”*; [www.mujeresprogresistas.org/ecofeminismo](http://www.mujeresprogresistas.org/ecofeminismo).
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2009), *“Mujeres y Actividad Emprendedora en Chile 2008 2009”*, Publicado por la Universidad del Desarrollo y Universidad Adolfo Ibáñez. Chile.
- Gobierno Regional Araucanía (2003); Documento: *“Gestión Territorial, un nuevo enfoque para un buen Gobierno”*, publicado por el Gobierno Regional de la Araucanía, Agosto, Chile.
- Gobierno Regional Bio Bío (2004); *“Programa de Desarrollo Territorial. Lógica del Programa en la VIII Región. Documento inicial de Trabajo”*, publicado por el Gobierno Regional del Bio Bío, Octubre, Chile.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P; (1998); *“Metodología de la Investigación”*, segunda edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, ISBN 970-10-1899-0, México.
- Isard, W (1962); *“Location and Space Economy”*, MIT Press, Cambridge, U.K.
- Kay, Cristóbal (2007); *“Pobreza Rural en América Latina; teorías y estrategias de desarrollo”*, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, Revista Mexicana e Sociología 69, N°1, Enero-Marzo, México D.F.
- Krugman, P (1995); *“Development, Geography an Economic Theory”*, The MIT Press, EEUU.

- Lösh, A (1997): *“Teoría Económica Espacial”*, Editorial el Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- Marshall Alfred (1920); *“Principles of Economic: an Introductory Volume”*, Editorial Macmillan, Edition 8, U.K.
- Martínez Sebastián, (2007); *“Medición de Impacto; métodos de evaluación de impacto”*, Publicación SIEF Fondo Español de Evaluación de Impacto, Banco Mundial, España.
- MIDEPLAN- PNUD,(2006); *“Informe Desarrollo Humano Comunal”*, Gobierno de Chile, Publicado por el Ministerio de Planificación, Chile.
- Mlynarz Puig, Danae; (2011); *“Crecimiento, Desigualdad y Territorio. La percepción de los actores sobre estos tema en la agenda pública”*, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural RIMISP, Chile.
- Molina Jerónimo (2004); *“Indicadores de Proceso para un Programa Económico Territorial”* Tesina para optar al Diplomado en Desarrollo Económico Territorial, Academia de Humanismo Cristiano, Universidad Austral de Chile, Chile.
- Moncayo Jiménez Edgard (2000); *“Modelos de Desarrollo Regional, Teorías y Factores Determinantes”*, publicaciones ILPES/ CEPAL, Chile.
- Morales Fabio, (1997); *“Eficiencia e Intercambio, Corriente Neoclásica, Institucionalismo y Neoinstitucionalismo”*, Cuadernos de Economía, v. XVI Nº26, Bogotá, Colombia.
- Nogueira, Marco Aurelio (1999); *“Un Estado para la sociedad civil”*, Publicaciones CLAD, Junio, Caracas, Venezuela.
- OECD (2009); *“OECD Territorial Reviews, CHILE”*, OECD Publishing, Francia.
- Ostrom, Elinor (2000): *“El Gobierno de los Bienes Comunes; La evolución de las instituciones de acción colectiva”*, 1ª Edición, Publicaciones Universidad Autónoma de México, México.
- Pardo Isabel (2005); *“Growth, convergence, and social cohesion in the European union”*, publications International Advances in Economic Research, volume 11, Nº4, November, IAES, Holland.
- Pearce D, Turner K (1995); *“Economía de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente”*, Colegio de economistas de Madrid, Celeste Ediciones, Madrid, España.
- Peña Sánchez, A.R. (2006): *“Las disparidades económicas intrarregionales en Andalucía”*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/arps/>
- Pichihua Serna, Juan; (2003); *“Econometría: Teoría y Aplicaciones”*, publicado por la Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- PNUD (2010), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; *“El concepto de Desarrollo Humano, Orígenes del enfoque”*, <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano>.
- Porter Michael (1991): *“La ventaja competitiva de las Naciones”*, Editorial Plaza y Janés. ISBN 8401361249, España.

- Programa Chile Emprende (2005); *“Seminario Internacional, Desarrollo Económico Territorial y Empleo”*, publicaciones Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC, Agosto, Chile.
- Puleo Alicia (2007); *“Existe un ecofeminismo para la igualdad en el futuro modelo de desarrollo”*, Artículo periódico feminista, Mujeres en red, accesible en <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article1249>.
- Quintero Ma. Luisa, Fonseca Carlos, Garrido José (2008); *“Revisión de las corrientes teóricas sobre medio ambiente y los recursos naturales”*, revista digital universitaria, volumen 9, Núm. 3, ISSN:1067 – 6079, México.
- Rojo Juan Manuel; (2007); *“Regresión Lineal Múltiple”*, Instituto de Economía y Geografía, Madrid, España.
- Romagnoli Sergio (2007): *“Economía Ambiental; El enfoque de los problemas ambientales con la perspectiva y las herramientas analíticas de la economía”*, Artículo de la columna económica, revista fruticultura & diversificación, Nº 57, Argentina.
- Romer P, Lucas R (1986), *“On the Mechanic of Economic Development”*, Institute of economic, Academia Sinica, Universidad de Indiana, EEUU.
- Sachs Jeffrey (2008); *“Economía para un planeta abarrotado”*, editorial Sudamericana S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Saldívar Américo (2008); *“Algunas reflexiones sobre el desarrollo sustentable y su medición”*, artículo del libro Desarrollo Sustentable: Aplicaciones e Indicadores. M.A. Porrúa- Cámara de Diputados: México. ISBN: 978-9-607-401-051-0.
- Sánchez D. M<sup>a</sup> Ángeles, Ortega A. M<sup>a</sup> Ángeles (2003); *“La política de cohesión y la ampliación de la unión europea”* Boletín económico del ICE Nº 2765, Abril, España.
- Schejtman A, Berdague J (2004); *“Desarrollo Territorial Rural”*, Debates y Temas Rurales Nº1, publicación RIMIST Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, marzo, Chile.
- Sen Amartya (2000): *“Desarrollo y Libertad”*, Editorial Planeta, ISBN 970-690-142-6, Barcelona, España.
- SERCOTEC, (2007) Programa Chile Emprende; *“Las Empresas de Menor tamaño, en las políticas de Estado”*, publicación Servicio de Cooperación Técnica y Programa Chile Emprende, 2007. Chile.
- SERCOTEC, Servicio de Cooperación Técnica (2001); *“Orientaciones Institucionales, documento lineamientos para la intervención sistémica”*. Publicaciones SERCOTEC, Chile.
- Sosa Itzel (2008); *“Feminismo y Ciencias Sociales”*; revista de antropología y sociología VIRAJES, Núm. 10, Enero – Diciembre, Colombia.
- SUBDERE (a), Subsecretaría de Desarrollo Regional (2010); *“PMG Territorial, el Buen Gobierno en los Territorios”*, publicado en página web: [http://www.pmgterritorial.gov.cl/instruc/index\\_b.htm](http://www.pmgterritorial.gov.cl/instruc/index_b.htm).
- SUBDERE (b), Subsecretaría de Desarrollo Regional (2010); *“Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial, PIRD T; ¿Qué es el PIRD T?”*, publicado en página web: <http://www.subdere.gov.cl/1510/article-76881.html>.

- SUBDERE (c), Subsecretaría de Desarrollo Regional (2010); “*Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile*”; publicado en página web: <http://www.subdere.gov.cl/subnacional/1515/channel.html>.
- Toloza et al (2006); “*Estrategia de Gestión Territorial de la Araucanía; Una experiencia para la reflexión y el aprendizaje*”, publicado por la Cooperación Técnica Alemana GTZ y su Programa Región Activa, convenio GTZ – Gobierno Regional de la Araucanía, Agosto, Chile.
- Toloza, Ismael (2007); “*Desarrollo Territorial; Un modelo descentralizado de gestión en la región de la Araucanía, Chile*”, Tesis de grado Magister en Economía y Gestión Regional, Universidad Austral de Chile, 2007.
- Vergara Patricio (2007); “*Capital Social e Instituciones Locales para una Gobernanza Sistémica Territorial*”, en Agentes y Agenda para el Desarrollo Económico Territorial y Empleo, 1ª Edición, Publicación RED DETE ALC, Uruguay.
- Von Thunen, J.H. (1966); “*The Isolate State*”, Pergamon Press, Oxford, EEUU.
- Yañez José (2002); “*Indicadores de la gestión de instituciones públicas en Chile*”. Publicaciones Facultad de Economía y Negocio de la Universidad de Chile, Chile.

## **ANEXOS**

### ***ANEXO 1: Breve descripción de iniciativas territoriales desde el año 2002 en Chile.***

#### *Chile Emprende:*

El Programa Chile Emprende, es un programa de coordinación interministerial que busca facilitar y potenciar el desarrollo de oportunidades de negocios para micro y pequeñas empresas en territorios predefinidos en todas las regiones del país. Chile Emprende es una modalidad de trabajo que engloba tres aspiraciones claves de una sociedad democrática: más oportunidades, más empleo, más participación.

Chile Emprende promueve la cooperación entre los empresarios y la conexión de éstos con los mercados, sobre la base de una gestión participativa público privada que se expresa en una mesa de trabajo por territorio y un proyecto compartido.

El programa se desarrolla en 43 territorios de las quince regiones del país. De modo general, cada territorio está conformado por un conjunto de comunas. En total, el número de comunas que abarca el programa son 204 (de un total de 346).

En cada espacio territorial se definen proyectos compartidos entre las empresas, las instituciones públicas, los municipios y las organizaciones de productores y de base. Sobre el principio de concordar objetivos comunes de desarrollo en el territorio se pueden establecer las redes de cooperación para alcanzarlos, de una manera propia, de acuerdo con la gente, los recursos, y las potencialidades de cada lugar.

La identidad territorial es un factor clave de competitividad en un mundo globalizado, y permite abordar con mayor éxito los mercados nacionales e internacionales.

Participan cinco ministerios y los siguientes servicios públicos: SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica), Corfo (Corporación de Fomento), Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social), Subdere (Subsecretaría de Desarrollo Regional), Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo) e Indap (Instituto de Desarrollo Agropecuario). Junto con ellos están los gobiernos regionales, los empresarios y sus organizaciones, y los municipios de los territorios definidos.

Su aspiración es lograr un desarrollo territorial más equilibrado; conseguir una distribución más equitativa de los ingresos; impactar positivamente en la generación de empleo; y profundizar la participación y la democracia. (Echiburú, 2009)

#### *Programa de Desarrollo Territorial (PDT) región del Bio Bío:*

El programa de desarrollo territorial (PDT) de la región del Bio Bío, comenzó a desarrollarse el año 2002, posee como fundamento ser el soporte técnico para instaurar un nuevo modelo de gestión que apoye la coordinación más coherente, según las vocaciones y ejes de desarrollo propios de cada territorio, de los recursos públicos y privados, respaldando el surgimiento de acciones propias facilitando el proceso de participación ciudadana en la región del Bio Bío en Chile. Es decir, el modelo de gestión, no es más que el intento de coordinar una herramienta de participación público-privada de nivel territorial y que signifique una ayuda en la toma de decisiones regionales.

De esta forma, los planes de desarrollo territorial deben contener las acciones mínimas requeridas para poder desarrollar a cada territorio según la visión de los diferentes actores del territorio que participan en las Unidades de Gestión Territorial (UGT). Esta información debe ser el reflejo de las necesidades de cada territorio, validada por el directorio provincial y regional del PDT, para luego ser entregada a cada servicio público, y ser un referente válido con base participativa en la toma de decisiones u orientaciones de las inversiones públicas y privadas en cada territorio. (GORE Bio Bío, 2004)

#### *Programa de gestión territorial de la Araucanía.*

El Gobierno Regional de la Araucanía, a partir del año 2003, desde una perspectiva de desarrollo endógeno, tomó la decisión de promover la organización de espacios territoriales pluricomunales de gestión, con el convencimiento de la existencia de oportunidades y capacidades en cada uno de ellos, las que podían ser aprovechadas para generar un proceso de desarrollo económico local, que permita enfrentar y resolver las problemáticas que han determinado una posición de rezago de la región en diversos indicadores de desarrollo humano y crecimiento económico.

Para tal efecto, el Gobierno Regional diseñó y ejecuta hasta el día de hoy una estrategia a la que denominó “Gestión Territorial para un Buen Gobierno”, la que tiene como propósito generar un nuevo enfoque de trabajo público, que integra tres elementos:

- a) Aumento y mejoramiento de la participación
- b) alianzas público – privadas, (gobierno, municipios y comunidad)
- c) mejoramiento de la gestión pública, mediante el incremento de la coordinación interinstitucional y la adecuación del instrumental público.

Este modelo de intervención pública, responde de mejor manera al nuevo escenario de cambio permanente en la economía mundial y su consecuente impacto a nivel de los subterritorios regionales; así como a las crecientes demandas de parte de la población organizada, a tener mayor participación en la toma de decisiones de los temas que inciden directamente en su calidad de vida.

La estrategia pretende desarrollar los territorios mediante un proceso de transformación productiva, social e institucional, con el fin último de reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes de la región.

Este nuevo enfoque, se basa en el establecimiento de una visión de desarrollo centrada en las oportunidades y la aplicación de herramientas de gestión territorial”, que supere el enfoque de intervención pública basado en las “carencias”, sino aprovechar todo el potencial su capital humano y social disponible para superar la pobreza. Se trata de generar bienestar, produciendo desarrollo económico encadenado, sustentable y distributivo, tanto social, como territorialmente.

En definitiva, este es un esfuerzo de modernización de la gestión pública significativo, puesto que pretende cambiar la perspectiva desde la que se busca el desarrollo y también modificar los métodos de intervención y vinculación del aparato público con los ciudadanos de la Araucanía. (Tolosa et al, 2006)

#### *PMG Territorial (Subsecretaría de Desarrollo Regional).*

El Plan de Mejoramiento de la Gestión (PMG) Territorial, si bien no es un programa en específico, es una iniciativa que el contexto de la matriz de indicadores que se les exige a los servicios públicos, fue desarrollada para promover e incentivar la incorporación del enfoque territorial en las políticas públicas.

En resumen, desde el año 2004 cada servicio público debe comprometer iniciativas en el marco de su gestión anual, destinadas a incorporar el enfoque territorial. Para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y según lo publicado en su página web, [http://www.pmgterritorial.gov.cl/menu2/index\\_b.htm](http://www.pmgterritorial.gov.cl/menu2/index_b.htm), los fundamentos para estos son políticos, administrativos y económicos.

Desde el punto vista político, esto permite avanzar en los procesos de modernización del Estado en una segunda fase en la descentralización en Chile y en el buen gobierno en regiones. En este contexto, el Sistema Gestión Territorial se propone como objetivo incorporar en los productos, bienes y servicios que entregan las instituciones la perspectiva territorial, por lo tanto lo que se espera es que los servicios públicos operen con procesos integrados territorialmente que promuevan e incorporen las necesidades regionales y sus soluciones en la entrega de sus productos. Así también, el propósito fundamental de esta segunda etapa, es consolidar un Estado Unitario Descentralizado, enmarcándose sus objetivos en los ámbitos; Institucional: “Más y mejor democracia”, Financiero: “Más recursos, autonomía y equidad”, Gestión: “Buen gobierno y administración” y Territorial: “Flexibilización”. Desde el punto de vista del buen gobierno, el ministerio del interior lo ha definido como. “Desarrollar capacidades efectivas para definir y aplicar políticas que impulsen procesos articulados de desarrollo en territorios y comunidades, haciendo un uso efectivo del conjunto de instrumentos y

recursos públicos, concertados con el sector privado, todo lo cual contribuya a gestar mayor legitimidad política y adhesión ciudadana”.

Desde el punto de vista administrativo la descentralización territorial implica avanzar en un modelo de gestión que da un mayor protagonismo en las decisiones a los niveles subnacionales, esto es, a la región, a través del fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, y a la comuna, a través del fortalecimiento de las municipalidades. La transferencia de poder decisional a estos niveles se considera necesario para resolver los problemas más cerca del territorio en el que se producen.

La gestión territorial tiene importantes efectos desde el punto de vista económico financiero, pues permite dar mayor eficiencia a los recursos públicos a través de las economías que se producen al sincronizar y complementar las acciones en el territorio. Del mismo modo se logra dar mayor eficacia a la ejecución del presupuesto público, pues las acciones de servicios complementarios se apoyan y potencian y no se obstaculizan. (SUBDERE (a), 2010)

*Programa Territorial Integrado (PTI) de la CORFO (Corporación de Fomento. Ministerio de Economía).*

Para la CORFO el desarrollo económico de las naciones modernas se sustenta en la capacidad de albergar en su territorio polos productivos dinámicos que surgen de la convergencia de empresas articuladas y de un entorno favorable. En este contexto, el Programa Territorial Integrado (PTI) es la línea de apoyo de CORFO orientada a crear desarrollo y mejorar la realidad productiva de un territorio, área o zona geográfica determinada, así como al desarrollo de un sector productivo determinado y sus relaciones.

El objetivo general del PTI es provocar cambios significativos en las dinámicas de desarrollo de un territorio. Con una visión de mediano plazo (5 años) que integre la acción de CORFO y de otras Instituciones de Fomento Público y Privado utilizando el instrumental de Fomento, Innovación, Atracción de Inversiones y Financiamiento existentes. Mejorando de esta manera la competitividad de las Empresas con potencial económico de un sector determinado y sectores afines.

En concreto consiste en un aporte de CORFO que financia directamente, o cofinancia a través de todas las líneas de apoyo disponibles en CORFO, un conjunto de actividades tendientes a levantar información, formular el diseño y articular programas tales como de Innovación, Inversión, Gestión de Calidad y Financiamiento, que contribuyan al crecimiento y mejoramiento de la competitividad de las empresas de un territorio y/o sector productivo del país. Lo anterior se realiza a través de una Estrategia de Desarrollo que deberá contemplar una visión general, una misión, objetivos, líneas de acción, actividades y logros a alcanzar. Igualmente el Presupuesto directo a ejecutar y los recursos que se invertirán en el plan de actividades. (CORFO, 2010)

*Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT),  
Subsecretaría de Desarrollo Regional.*

El Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT) es un programa con financiamiento del Banco Mundial desde el año 2005, cuyo objetivo es apoyar a comunidades rurales pobres a potenciar su desarrollo productivo y social sostenible, a partir de una gestión participativa territorial y el mejoramiento de acceso, calidad y uso de servicios de infraestructura en las regiones de Coquimbo, Maule, Bio Bío, Araucanía y Los Lagos.

En específico, el programa pretende apoyar la sustentabilidad del territorio (en sus elementos económicos, productivos, sociales y ambientales) en localidades rurales pobres; Potenciar la participación de las instituciones locales (público-privados) en la identificación de la demanda, en la toma de decisiones y en el monitoreo de la provisión de los servicios de infraestructura; Mejorar la articulación, convergencia, focalización de intervenciones locales, con una visión territorial; Fomentar la generación de microempresas locales, que se hagan cargo de la ejecución y administración de los servicios de infraestructura; Promover la eficiencia en los modelos de planificación, suministro y gestión de servicios de infraestructura; Además, el programa proveerá una base para implementar reformas institucionales de largo plazo sobre los procedimientos en que los servicios de infraestructura rural son planificados, financiados y entregados a su operación regular en el país.

De acuerdo a lo anterior, el Programa de Infraestructura Rural está diseñado para operar en el plano institucional apoyando el cruce de la acción sectorial con la territorial, con liderazgos proveniente de los Gobiernos Regionales y autoridades regionales.

En términos metodológicos el programa se desarrollará a través de tres componentes: Componente 1: Planes Marco de Desarrollo Territorial PMDT (incluye la formulación de PMDT más la identificación de la cartera asociada); Componente 2: Inversiones en Infraestructura Rural y los estudios de preinversión; Componente 3: Fortalecimiento de la Institucionalidad involucrada. (SUBDERE (b), 2010)

*Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional, (SUBDERE)*

El Programa de Apoyo a la Gestión Subnacional en Chile es un programa ejecutado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, financiado a través del contrato de préstamo N° 1828/OC-CH del Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la modalidad de reembolso contra resultados, firmado en febrero de 2007.

El Programa se instala como un instrumento al servicio de procesos identificados como claves para dar un salto cualitativo en la descentralización, dichos procesos se agrupan en cuatro componentes:

El primero de ellos dice relación con el fortalecimiento de la gestión de las entidades subnacionales mediante un sistema de acreditación e incentivos.

El segundo componente financia modelos de gestión territorial y apoya proyectos de inversión que surjan de tales modelos.

El tercer componente acompaña y apoya el traspaso de competencias al nivel regional.

El cuarto componente se relaciona con el apoyo a sistemas de evaluación continua y gestión del conocimiento.

A través de estas cuatro áreas de acción se articulan iniciativas y/o proyectos ejecutados por SUBDERE o por los Gobiernos Regionales. Este programa cuenta con una línea de financiamiento de 50 millones de dólares, de los cuales 49 millones 350 mil serán desembolsados para reembolsar gastos elegibles para la consecución de metas de resultado del contrato. Los reembolsos del BID se realizan a SUBDERE después de una evaluación y verificación de los resultados comprometidos por ambas partes.

El Programa se ofrece como un instrumento al servicio de un fin mayor, cual es generar un salto cualitativo en la descentralización del país, a través del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones regionales y municipales, para que éstas puedan ejercer sus competencias, así como liderar y conducir el desarrollo a partir de las potencialidades e identidades de sus territorios.

Financiamiento del diseño de modelos de gestión territorial y apoyo a proyectos de inversión surgidos a partir de la implementación de estos modelos.

En el marco de la descentralización, se espera que los Gobiernos Regionales cumplan un rol como articulador del desarrollo en el territorio, asignándoseles funciones y atribuciones y responsabilidades en la coordinación de la inversión pública. Dentro de este contexto, algunos GORE y/o Asociaciones de Municipios han iniciado el desarrollo de diferentes experiencias de gestión territorial, cuyo objetivo ha sido desarrollar de manera articulada un conjunto de iniciativas que respondan a desafíos y demandas comunes. (SUBDERE (c), 2010)

**ANEXO 2: Entrevista Semi estructurada levantamiento de información.**

**PAUTA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD  
TESIS “DISEÑO MODELO DE EVALUACION INTEGRAL DE EXPERIENCIA  
TERRITORIAL EN LA ARAUCANIA”**

Nº Entrevista:

Nombre Entrevistado: \_\_\_\_\_ sexo: H  M

Comuna: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

**Marco General.**

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?
- Cómo describiría usted su empresa?
- Cuántas personas trabajan de manera directa en su empresa
- Cuántas personas trabajan de manera indirecta en su empresa

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?
- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?
- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, Ha diversificado su tipo de clientes?
- A cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

**CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL**

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?
- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?
- ¿Cómo cree que ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?
- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?
- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

### **CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.**

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?
- En relación a la conciencia ambiental de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?
- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?
- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?
- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.

### **CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO**

- Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.
- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?
- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?
- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?
- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio.

### **ANEXO 3: Transcripción entrevista semi estructurada.**

#### **ENTREVISTA, FERIDA ALIMI, "EL MEDINA" DE VILCUN. MARTES 26 DE ABRIL DE 2011, 10.00 AM.**

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?

*Nosotros con Emilio, tenemos nuestra empresa hace unos 5 años, yo creo que comenzamos en año 2006. Vinimos de vacaciones a Chile y terminamos enamorándonos de estos paisajes, yo trabajaba de traductora para el ministerio de defensa Italiano y vivía en Roma, y Emilio había emprendido un negocio de un PUB en París. En Araucanía estamos desde que comenzamos.*

- Cómo describiría usted su empresa?

*Nosotros somos una mezcla de cosas, contamos con un centro de eventos donde a veces hacemos matrimonios, contamos también con 3 cabañas, cada una para 6 personas, y estamos construyendo un nuevo espacio para ampliar nuestra disponibilidad de camas, que es una especie de dormitorio grande que nos permita recibir delegaciones grandes, pero esa está en construcción y lo llamaremos el túnel, como una mina, ya que la gente deberá agacharse por ejemplo para entrar a los baños. También podría decir que lo nuestro es restorán, ya que aquí pueden llegar a las 3:00 AM y yo me levanto y cocino sin problema.*

- Cuántas personas trabajan de manera directa en su empresa.

*A parte de nosotros con Emilio, aquí tenemos contratada a una señora que me ayuda en la cocina y el aseo, y un hombrecito que nos ayuda a la mantención de las cabañas y los jardines, en definitiva dos personas de manera directa.*

- Cuántas personas trabajan de manera indirecta en su empresa.

*Ninguna.*

#### **CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?

*Desde que llegamos el 2006, comenzamos con este espacio (restorant), vivíamos acá arriba, y Emilio construyo una cabaña, después logramos construir dos más. Bueno, después del terremoto se nos rompieron los ventanales de este espacio y tuvimos que invertir para reconstruirlos, en eso estamos...respondiendo a tu pregunta yo estimo que hemos aumentado las ventas en un 50% desde que iniciamos...*

- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?

*No, todo lo hacemos acá..*

- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, Ha diversificado su tipo de clientes?

*Bueno, cuando pensamos en este negocio, nuestra idea era mostrar al público chileno lo maravilloso de estos paisajes, pero luego, no siendo nuestro foco de*

público, comenzaron a llegar también extranjeros, y hoy podríamos decir que tenemos un 75% chilenos y un 25% extranjeros.

- A cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

*Sin lugar a dudas a nuestro propio esfuerzo, tratando de buscar calidad y originalidad en nuestra oferta, también reconocemos que ha ayudado estar en Araucanía Andina porque se ha promocionado que de manera conjunta el territorio, la ruta gastronómica, también hay que reconocer la ayuda de SERCOTEC, tanto para lograr reconstruir lo destruido por el terremoto, como para ayudar a habilitar las cabañas con combustión lenta y otras cosas.*

## **CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL**

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?

*Bueno cuando nosotros llegamos, imaginarás no conocíamos a nadie, Araucanía Andina nos ayudo a generar una red de contactos y conocidos, con el mismo funcionamiento de El Medina, logramos articularnos a nivel local con el resto de la oferta turística de Vilcun. De hecho, cuando yo estoy completa, le envío gente a mis otros colegas, creo que así hay que mirar nuestro destino, de manera articulada y no aisladamente..Creo que los Chilenos son bastante individualistas para trabajar.*

- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?

*Si, fundamentalmente en la mesa de Araucanía Andina, y en mesas comunales.*

- ¿Cómo cree qué ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?

*Yo creo que hay hoy día un mayor compromiso de los empresarios, y una valoración por su comuna, su territorio, aunque aún falta..podría ser mejor..creo que una mayor expresión en las instituciones y organizaciones, que en la gente común y corriente.*

- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?

*Por lo que nos ha tocado vivir, yo creo que instituciones como el SERCOTEC o el FOSIS que tienen ayudas concretas son importantes, y también la municipalidad en cuanto a solucionar problemas domésticos y apoyo a las iniciativas que se levanten en la comuna.*

- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

*Si bien, no se nos pregunta todo en cuanto a las decisiones que se toman en la comuna, mi percepción es que nuestra injerencia en decisiones ha ido en aumento*

con los años, producto que hemos ido demostrando que nuestro único interés es el bien de la comuna. En cuanto al territorio Araucanía Andina considero que era un espacio importante para opinar y participar en decisiones.

### **CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.**

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?

*Si estoy de acuerdo, porque tenemos una mayor organización y creo que como la gente tiene menos miedo a expresarse frente a una situación que los afecte.*

- En relación a la **conciencia ambiental** de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?

*Creo que la gente común y corriente de a poco va tomado conciencia de la importancia de cuidar el medio ambiente, y en cuanto a los empresarios...me refiero a los del sector turismo, tienen una mayor conciencia ambiental porque forma parte también de su negocio..*

- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?

*Si, cada vez más y creo que se debe a una mayor conciencia ambiental de los empresarios y como dije antes, a que entienden que el tema ambiental forman parte también del éxito de su negocio.*

- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?

*Acá, todo se recicla, nada se vota..mira este florero es una botella de plástico de jugo, los adornos en todo reciclado, estos son pedazos de cerámicas, hasta el hueso del perro esta aquí, ....vengan hacia acá (nos lleva hacia un sector del comedor del restaurant), acá estoy haciendo un taller de mosaicos con pedazos de latas...para mí el tema ambiental es fundamental..de hecho hasta la gente que pasa a buscar la basura me reclama que no sacamos nada de basura..*

- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.

*Totalmente de acuerdo..*

### **CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO**

- Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.

*Sinceramente creo que NO, producto del machismo que todavía existe..*

- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?

*Si, cada día hay más mujeres haciendo cosas, emprendiendo su pequeños negocios y eso es bueno..*

- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?

*Es súper importante, porque las mujeres tienen una sensibilidad especial que le pueden dar una característica distinta a una iniciativa..*

- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?

*Estoy de acuerdo, y de hecho un porcentaje importante de las iniciativas de Araucanía Andina son lideradas por mujeres..*

- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?

*Sí, porque están aprendiendo a reivindicar sus derechos..hoy las mujeres están aprendiendo a hablar y sacar la voz..*

**ENTREVISTA, MONICA ARANEDA, "CABAÑAS RUCA PEHUEN" DE  
MALALCAHUELLO, CURACAUTIN.  
MARTES 26 DE ABRIL DE 2011, 12.30 AM.**

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?

*Yo vivía en Santiago, vine a veranear a esta zona, y me pareció maravilloso, de hecho, siempre le decía a mis amigos que algún día terminaría viviendo en el Sur, jamás me imagine que terminaría acá en Malalcahuello. Aproximadamente a fines del 90 compre dos hectáreas aquí, construí una cabaña y la recepción y comencé a operar el año 2003.*

- Cómo describiría usted su empresa?

*Nosotros damos el servicio de cabañas, tenemos tres y aparte arrendamos equipos de nieve para los turistas que vienen a Corralco (Centro de esquí), con lo que nos ha ido muy bien. Además ahora último hemos instalado unas cuatro mesas para atender si alguien desea tomarse una cerveza o beber algo.*

- Cuántas personas trabajan de manera directa en su empresa.

*Acá trabajamos, con Pedro que ayuda a la mantención de las cabañas y una señora que nos ayuda con el aseo, a parte de mi hijo que también tiene un sueldo y él me ayuda con la promoción y venta del servicio.*

- Cuántas personas trabajan de manera indirecta en su empresa.

*Cuando tenemos alta temporada como el fin de semana pasado, contratamos un par de señoras que nos ayuda, así también, en invierno contratamos a dos personas para que nos ayuden a atender el Rental (arriendo de equipos de nieve).*

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?

*La evolución de las ventas ha ido en directa relación con la construcción de nuevas cabañas y otros servicios, comenzamos el 2003 con una, y hoy tenemos tres, por tanto las ventas han aumentado por tres y adicionalmente lo que deja el Rental y la cafetería.*

- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?

*Como indique anteriormente, podríamos llamar subcontratación a las personas que trabajan en invierno en el Rental que son dos, pero si hablamos de personas que han prestado servicios, entonces habría que indicar la contratación de maestros para la construcción de las cabañas, los materiales y todo lo que implica, además de los accesorios de cada una.*

- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, Ha diversificado su tipo de clientes?

*Nosotros comenzamos con un tipo de cliente que es el que llega a las cabañas, que corresponde a profesionales entre 30 y 50 años, con movilización propia y que tiene un espíritu aventurero. Ese perfil de cliente lo mantenemos, pero cuando*

*instalamos en Rental accedimos a otro tipo de clientes, un público joven y adulto joven que le gustan los deportes de nieve.*

- A cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

*Yo creo que se debe a una combinación de cosas, primero a que me arriesgué y pedí un crédito en el banco para construir mis cabañas, también, he sido busquilla y me he ganado un capital semilla SERCOTEC, un fondo microempresa de CORFO y ahora estoy certificando calidad de mis cabañas, espero certificarlas 2 estrellas. Otro factor súper importante es que gasto mucho en publicidad, directa o a través de la venta de paquetes vía agencias, aunque gano poquito sirve, ahí el que más gana es el intermediario, pero bueno..así es el negocio.*

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?

*Yo creo que por mi personalidad, siempre estoy participando las instancias que se organicen, y claro desde que llegue he participado en cuanta organización se ha formado, y de hecho ahora soy la presidenta de la cámara de comercio y turismo de Curacautín, junto a otras empresarias de acá de Malalcahuello y de Curacautín. Aunque hay que decir, que a veces las discusiones se entran un poco, porque las necesidades de manzanares hacia Curacautín son muy distintas que desde manzanares hacia Malalcahuello, son otro perfil de empresarios con otras necesidades.*

- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?

*Por mis funciones actuales en la cámara de comercio y turismo de Curacautín, y también participé activamente en Araucanía Andina.*

- ¿Cómo cree que ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?

*Yo creo que cada día hay una mayor valoración del entorno en el cual se vive, sobre todo cuando se hace la asociación que el surgimiento de localidades como esta (Malalcahuello) se debe en gran parte a las características escénicas del territorio.*

- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?

*Por mi experiencia en estos años, yo creo que por un lado son los servicios públicos y sus instrumentos y ayudas de las cuales he sido beneficiaria, y así también, la mesa público –privada de Araucanía Andina, donde logramos impulsar iniciativas en conjunto y donde veíamos un compromiso de los servicios con el territorio.*

- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

*A mí me parece que obviamente en la medida que nos vean más organizados, nos tomarán más en cuenta para decisiones que afectan a Malalcahuello. Creo que el que te tomen o no en cuenta hay que ganárselo y eso para por organizarse, Como nosotros hemos mantenido una organización, nuestra injerencia a aumentado, no obstante no al nivel que quisiéramos pero estamos influyendo.*

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?

*Por lo mismo señalado anteriormente, creo que hoy estamos mejor organizados para enfrentar una situación que ponga en peligro el patrimonio ambiental del territorio, además que hoy existe una mayor conciencia respecto de estos temas.*

- En relación a la **conciencia ambiental** de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?

*Mire aquí yo haría la distinción entre quienes hemos llegado de afuera a dinamizar esto y la gente que siempre ha vivido acá, para nosotros el tema ambiental forma parte de nuestra negocio, en cuanto a que la gente llega a nuestras cabañas por el paisaje y los atractivos naturales y por tanto estamos consientes de que debemos preservar esto. Yo creo que la gente que siempre ha vivido acá, le ha constado más valorar lo que tiene, porque siempre lo ha tenido pero hoy si tienen mayor conciencia del valor que esto tiene, sobre todo porque se han dado cuenta que en los últimos años esto les ha generado ingresos y una mejor calidad de vida.*

- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?

*Como le acabo de decir, los empresarios necesariamente deben cuidar el medio ambiente, y me refiero a los empresarios del sector turístico, porque forma parte de su negocio. Ahora, si bien eso se cumple, siempre hay que estar alerta.*

- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?

*Si, como te voy a llevar a mirar un rato más te podrás dar cuenta por ti mismo, todas mis cabañas tienen termo paneles para calentar agua con energía solar, así también, toda la leña que utilizamos en la calefacción proviene de bosques con planes de manejo.*

- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.

*No puedo estar más de acuerdo con una afirmación de esa naturaleza..*

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

- Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.

*Mi apreciación es que NO, todavía hay un machismo implícito en todo, aunque de a poco se va rompiendo, pero existe..*

- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?

*Yo considero que ha aumentado no al nivel que uno quisiera pero ha aumentado, y uno lo nota en las reuniones o cuando se entera de la aparición de un nuevo negocio.*

- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?

*Sí, es fundamental, e importante que las mujeres se atrevan a emprender un negocio.. eso contribuye porque hay sensibilidades distintas que aportan a la oferta del territorio. Por eso hay que apoyarlas para que cada día sean más.*

- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?

*No estoy de acuerdo, porque no se ha planteado en Araucanía Andina como una iniciativa que permita impulsar a emprendedoras mujeres, creo que se ha dado más con cierta espontaneidad, que a través de una iniciativa concreta..*

- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?

*Sí, porque hay más mujeres haciendo cosas, opinando y formando parte de organizaciones donde pueden hacerse escuchar..*

**ENTREVISTA, JUAN VENEGAS, “HOSTERIA DONDE JUANCHO” DE LONQUINAY.**

**MARTES 26 DE ABRIL DE 2011, 15.00 AM.**

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?

*Nuestro restaurante lo iniciamos por allá por el año 1986, como una iniciativa que cubriera la necesidad de brindar un servicio de alimentación a la gente de Lonquimay y a profesionales y comerciantes que venían a Lonquimay de paso. En Araucanía Andina estamos desde sus inicios y podemos decir que fuimos los fundadores de esta iniciativa el año 2002, que comenzó con otro nombre pero después se transformo en Araucanía Andina.*

- Cómo describiría usted su empresa?

*Nuestra empresa es un restaurante de comida típica de la zona, donde incorporamos productos como el chivo, los piñones y otros ingredientes. Ahora, hace unos meses instalamos a una cuadra del restaurante frente a la plaza una cafetería “La marmita” en donde ofrecemos el servicio de café, helados y cosas dulces.*

- Cuántas personas trabajan de manera directa en su empresa.

*Nosotros trabajamos actualmente con cerca de cinco personas, que nos ayudan en la cocina, el aseo y atendiendo mesas, con contrato.*

- Cuántas personas trabajan de manera indirecta en su empresa.

*En temporada alta o para eventos especiales, reforzamos el equipo con una tres personas más, que nos ayudan en la cocina y atendiendo mesas...*

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?

*Yo creo que nuestra ventas han aumentado en un 50%, producto que nos hemos ampliado, hemos puesto más mesas y nuestros clientes han ido cambiando.*

- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?

*Si, a principios del 2000 subcontratábamos todo el abastecimiento de cosas dulces, como tortas, kuchen y otros, que se los comprábamos a la Alejandra, la misma dueña del hoy café Vizzios de Curacautín. Ella venía dos veces a la semana a Lonquimay a dejar sus productos. Desde hace unos años, los hacemos nosotros y hoy sólo compramos lo normal de insumos para un restaurante.*

- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, Ha diversificado su tipo de clientes?

*Cuando nos iniciamos, nuestros clientes eran personas de Lonquimay, como así también profesionales o vendedores que venían a Lonquimay, luego, estos últimos años, coincidente con el periodo de Araucanía Andina, nuestros clientes fueron cambiando a turistas nacionales y extranjeros, quienes exigen otro tipo de servicio, por lo que tuvimos que ampliarnos y remodelar el restaurant.*

- A qué cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

*Yo creo que principalmente gracias a la existencia de Araucanía Andina, de contar con una mesa público – privada que potenció este territorio como destino turístico, a través de un plan de desarrollo en el cual trabajamos de manera conjunta servicios públicos, empresarios y los municipios, quienes canalizaban sus instrumentos a través de esta instancia y en concordancia con nuestro plan, y también a instrumentos financieros privados.*

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?

*Nosotros nos relacionábamos entre nosotros en un principio, pero Araucanía Andina nos abrió la posibilidad de conocer a otras organizaciones empresariales de otras comunas, también, no abrió la posibilidad de conversar y establecer relaciones con otros territorios en Chile y agrupaciones en el extranjero como los son la asociación latinoamericana de municipios turísticos, por dar un ejemplo..claro... a tenido un gran aumento.*

- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?

*Yo creo que las relacionadas con la cámara de comercio y turismo.*

- ¿Cómo cree que ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?

*Yo veo que sí, hoy existe un mayor compromiso de la gente y los empresarios con el territorio, creo que hoy está inclusive más socializado el territorio y eso ya es un indicio de mayor identidad .*

- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?

*Yo pienso que la principal institución del territorio es la Mesa público-privada de Araucanía Andina, producto que al interior de Araucanía Andina están presentes los servicios públicos que nos interesan y además los municipios. Al interior de esta mesa podemos dialogar y concordar acciones que mejoren las condiciones de nuestras comunas y su gente, además que podemos hacerle seguimiento a dichos compromisos..lo que no deja de ser importante, ya que las palabras de las lleva el viento...*

- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

*Si ha sido un cambio fundamental..antes los servicios venían y hacían las cosas sin preguntarle a nadie, a partir de la creación de Araucanía Andina los servicios públicos se sientan a conversar los proyectos y nosotros podemos opinar. Acuérdesse cuando el Ministerio de Obras Públicas tenía el proyecto de ruta inter lagos, lo discutimos, lo analizamos y se transformó en una Red Inter lagos que conectó nuevos atractivos, se incorporaron otro paradores para turistas, se modifico el trazado incorporando lugares que antes no estaban contemplados..allí hay un buen ejemplo de lo que digo.*

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?

*A mí me parece que el mismo hecho de que tengamos o hayamos tenido una organización territorial como es Araucanía Andina, nos permite estar mejor preparados para enfrentar una situación ambiental.*

- En relación a la **conciencia ambiental** de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?

*Hay que precisar que los temas ambientales cada vez tienen más importancia, eso mismo ha hecho, que aumente la conciencia ambiental, esa misma preocupación cada vez más importante en los turistas, hace que los empresarios cada día valore más los temas ambientales. En cuanto a la gente en general, esta conciencia creo evoluciona más lentamente.*

- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?

*Creo que se hace el esfuerzo de que así sean, creo que hoy a una mayor conciencia ambiental de los empresarios, y en este plano, también juega un papel importante las leyes ambientales que en parte obligan a los empresarios a tomar en cuenta esta dimensión.*

- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?

*Nosotros en el restaurante, reciclamos, aunque nos encontramos con la dificultad que a nivel comunal no existe quien se haga cargo de lo reciclado, por ejemplo, latas de aluminio, botellas, etc.*

- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.

*Claro que sí, un territorio cuya principal actividad económica está vinculada al turismo, debe cuidar su medio ambiente, de lo contrario nadie vendría a visitarnos.*

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

- Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.

*Yo creo que sí.....no existe mayor discriminación con las mujeres, es lo que yo percibo.*

- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?

*Claro que sí, muchas mujeres han montado sus empresas, cabañas, restoranes, etc., con buena parte de ellas, levantamos este destino Araucanía Andina. Yo creo que hoy a mejores condiciones para que una mujer se atreva a iniciar una actividad comercial, creo que el mundo ha ido cambiando..*

- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?

*Sí, ha sido grato trabajar junto a ellas en Araucanía Andina, y su aporte ayuda a mejorar la igualdad de género en el territorio.*

- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?

*Sí, yo creo que ha ayudado a mostrar el trabajo de las mujeres empresarias del territorio, como te dije anteriormente yo creo que no ha habido mayor discriminación en este aspecto, de hecho creo su aporte ha ido aumentando con el paso de los años.*

- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?

*Sí, creo que hoy día se sienten más liberadas como para opinar y participar, y como dije anteriormente eso es muy bueno, porque ayudan al territorio a levantarlo y consolidarlo como destino turístico.*

**ENTREVISTA, SERGIO MELIÑIR, "HOSTERIA FOLIL PEHUENCHE" DE LONQUINAY.**

**MARTES 26 DE ABRIL DE 2011, 16.00 AM.**

Avisa que tiene poco tiempo, pero que accederá a responder la entrevista.

Marco General.

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?

*La Hostería Folil Pehuenche es el fruto del esfuerzo de la Asociación Indígena Folil Pehuenche, que durante la década del 90, y a partir de cooperación extranjera y donaciones, logro instalar el año 1996 la Hostería, acá en Lonquimay.*

- Cómo describiría usted su empresa?

*Esto nació como una Hostería, cuyo objeto era el ofrecer una cocina típica pehuenche y compartir la gastronomía mapuche. Posteriormente hemos logrado implementar también el servicio de hostel, y esto se vincula una oferta de turismo mapuche que se realiza en comunidades de la zona de Quinquen.*

- Cuántas personas trabajan de manera directa en su empresa.

*Aquí, trabajamos tres personas, dos en la cocina y yo que atiendo y administro. Aunque esta función de administrara la estoy ejerciendo solo hace algunos años.*

- Cuántas personas trabajan de manera indirecta en su empresa.

*Acá, cuando necesitamos ayuda, porque es temporada alta o fines de semana de alta afluencia, nos prestan colaboración tres personas, a veces menos otras veces más, depende...*

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?

*Mire, nosotros nos hemos mantenido de manera más o menos igual, eso sí notamos un poco mas de visitantes desde los últimos años.*

- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?

*A veces hemos vendido alguna artesanía que hacen nuestros propios peñis, pero más allá de los suministros normales de una hostería que hay que comprar afuera, no hemos necesitado subcontratar casi nada.*

- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, Ha diversificado su tipo de clientes?

*Mire, si hemos notado en los últimos años una mayor visita de extranjeros, por ese lado, si nosotros hemos variado nuestros clientes hacia un poco de extranjeros.*

*Eso también se debe a que como Asociación Indígena hemos estado en contacto con otras organizaciones que nos envían a veces visitantes.*

- A qué cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

*En gran parte, nuestro negocio se ha mantenido porque la asociación ha trabajado el ecoturismo y el etnoturismo, a través de la instalación ahora de un parque pehuenche en Quinquen, que ha sido apoyado por CORFO Innova.*

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?

*Nosotros hemos tenido un aumento en la participación como asociación en agrupaciones nacionales e internacionales, vinculadas a los temas indígenas y ecoturísticos.*

- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?

*Nosotros participamos en una Organización Indígena de Ecoturismo, que hace promoción conjunta en Latinoamérica de este tipo de oferta turística.*

- ¿Cómo cree que ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?

*Si yo creo que ha aumentado, hay gente que está más preocupada hoy de lo que pasa en la comuna, y en el campo, también hay un mayor compromiso con el territorio.*

- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?

*Para nosotros las instituciones más importantes son aquellas que apoyan directamente iniciativas en cada comuna, es decir, instituciones públicas que puedan ayudarnos a mejorar lo que estamos haciendo, como es el caso de CORFO y su colaboración para implementar este Parque Pehuenche. También decir que Araucanía Andina ha colaborado en promocionar también lo nuestro.*

- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

*Para nosotros no ha cambiado mucho nuestra participación en decisiones importantes. Lo que hemos logrado creo que se ha hecho a través de nuestra organización.*

## CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?

*Sí, nos parece mejor preparado para una situación como la que dice, se ve que está más organizado y en condiciones de enfrentar una situación así de grave .*

- En relación a la **conciencia ambiental** de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?

*Creo que se ve un aumento en temas de conciencia ambiental, hay más valoración de la tierra, sus paisajes y bosques nativos, eso también, se debe a que esos temas hoy se conversan más y se muestran más.*

- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?

*..Humm (silencio)...si podría decir que sí, debido a que hoy hay más exigencias ambientales para instalar una empresa, y la gente valora más aquello.*

- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?

*Sí...Nosotros como asociación indígena, hemos creado el área protegida de Quinquen acá en Lonquimay.*

- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.

*Opino, que así debe ser..si queremos seguir apostando al ecoturismo el medio ambiente es fundamental.*

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

- Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.

*Yo creo que Si.....porque no veo que no se respete la diversidad.*

- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?

*Sí, hemos visto cada vez más mujeres haciendo cosas..*

- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?

*Si por supuesto. Por que aportan igualmente y hacen cosas que son distintas.*

- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?

*Si estoy de acuerdo, creo que el territorio Araucanía Andina a ayudado a mostrar el trabajo de ellas. Lo que es bueno.*

- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?

*Decisiones...se podría decir que sí, porque ahora están más organizadas.*

**ENTREVISTA, SERGIO PEREZ MENARES, “LA SUIZA ANDINA” DE  
MALALCAHUELLO, CURACAUTIN.  
MARTES 26 DE ABRIL DE 2011, 17.00 AM.**

Marco General.

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?

*Mira...quien inició esto fué Tomas (dueño inicial) el año 1999, como un lodge de media montaña, yo me convertí en socio de él hace unos años ya. La verdad yo venía del retail, como gerente de una multitienda en Santiago, aunque siempre tuve en mente que eso sólo era un paso para capitalizar y luego hacer lo que me apasiona que es vivir cercano a la naturaleza y aquí estoy. Aunque no tengo la experiencia vivencial de haber partido con esto, tengo la información suficiente como para ayudarte en tu entrevista.*

*En relación a Araucanía Andina, Tomas fue uno de los fundadores de este destino territorial.*

- Cómo describiría usted su empresa?

*La SuizaAndina, es un lodge de montaña, es decir acá te puedes alojar, disfrutar de la hostería y hacer actividades al aire libre, como treking o visitar los atractivos del entorno.*

- Cuántas personas trabajan de manera directa en su empresa.

*Nosotros trabajamos con 3 personas directamente, apoyando labores de concina, aseo y trabajos de mantención en general.*

- Cuántas personas trabajan de manera indirecta en su empresa.

*Indirectamente, unas 3 personas más que nos ayudan a tender y a reforzar cocina y aseo en temporada alta.*

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?

*Te puedo responder a esa pregunta, desde mi lógica del Retail, nosotros en el Retail siempre nos comparamos con el año que pasó..no sé porqué pero todas las cifras de metas e indicadores están asociados al año anterior..en ese contexto, te puedo señalar que año a año habíamos tenido un aumento de un 10% a un 15%, situación que se ha estabilizado en los últimos tres años aproximadamente.*

- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?

*Nosotros permanentemente estamos siendo abastecidos por pequeñas agricultoras rurales de la zona de Curacautín, y vamos a la feria orgánica en Curacautín que se realiza los martes y jueves. Allí nos abastecemos de huevos orgánicos, verduras orgánicas. También, compramos productos típicos de esta*

zona como lo son, piñones (fruto del árbol Araucaria), morcella (hongo), zaucos (tallos) y obviamente todo lo que se necesita de abarrotes para un negocio de esta naturaleza.

- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, ¿Ha diversificado su tipo de clientes?

*Si, esto se ha ido dando paulatinamente, producto del tipo de oferta de hemos tenido en el tiempo...cuando esto se inició, paraban muchos mochileros ya que - como tu conociste en su minuto-, aquí habían dormitorios colectivos amplios. Luego eso desapareció, y hoy solo tenemos habitaciones, lo que ha derivado en que el perfil del cliente ha cambiado hacia un segmento de familia.*

- A qué cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

*No tenemos ninguna duda que todo esto, es fruto de nuestro esfuerzo, única y exclusivamente de nuestro propio esfuerzo. Para poder acceder a un instrumento público de cierta importancia es un lío enorme, así que Tomas me dice, no gastes tiempo en eso...si ofrecen algo, apunta a los pequeños de poca inversión esos salen rápido y están cuando los necesitamos por poco que sea..ahora, la verdad es que nos hemos aburrido de reuniones, tanto de la cámara de turismo como de las mesas territoriales, se habla mucho y se hace poco...necesitamos que las cosas se hagan más rápido..*

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?

*Como te planteé anteriormente, hemos ido abandonando nuestra participación en organizaciones y nos hemos ido concentrando exclusivamente en el negocio, no distrayendo mucho tiempo en reuniones.*

- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?

*Cuando participamos, lo hacemos de agrupaciones gremiales - empresariales. E impulsamos cualquier organización ciudadana que tenga por objeto hacer cosas interesantes, sobre todo acá en Malalcahuello.*

- ¿Cómo cree que ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?

*Si, ha ido presentando un mayor compromiso con el tiempo, creo también ayudado por la presencia de nuevos empresarios que transmiten a la gente el valor del entorno y lo maravillosos del paisaje, lo que hace en la gente valores más lo que tiene.*

- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?

*Yo creo aquella que está en permanente contacto y más cercana a la gente, la municipalidad y luego aquellas instituciones públicas que apoyan directamente las iniciativas a través de proyectos.*

- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

*No ha variado mucho, debo reconocer que una primera instancia sí, Tomas estaba muy metido, pero con el tiempo nos hemos ido concentrando más en el negocio, así que podría asegurar que se ha mantenido más o menos igual.*

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?

*Mira, aquí tengo varias opiniones. Tu sabes que por aquí pasa una ruta internacional y un corredor bioceánico que viene desde Argentina – Neuquén, y que termina en los puertos de la región del Bio Bío, pues bien, por aquí transitan muchos camiones con sustancias peligrosas y la verdad no es mucho lo que hemos podido hacer al respecto, más que estar preparados ante una emergencia..Ahora, en términos globales, si creo que estamos mejor preparados para enfrentar la instalación de un proyecto que pueda impactar el medio ambiente.*

- En relación a la **conciencia ambiental** de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?

*Yo creo que el tema ambiental es moda....por tanto no tiene que ver con más o menos conciencia, a lo mejor, en una de esas, pasa esta moda y se impone otra, y la gente ahora se acomodará a esa otra moda...*

- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?

*Si, yo creo que son amigables con el medio ambiente.. porque siguiendo la misma argumentación anterior,...los empresarios deben seguir la moda, a sino no tienen clientes..*

- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?

*Por supuesto, nosotros reciclamos y tengo una bodega llena de botellas de vidrio y no sé donde entregarlas, a veces lleno la camioneta y me voy a Curacautin por si alguien las quiere, pero es muy poco lo que se puede hacer para generar una cadena de reciclaje..así que si ustedes tienen algún lugar en Temuco que se*

*dedique a esto, por favor indíquenmelo y yo viajo a Temuco a entregar...También, tenemos una compostera que mantenemos con nuestros desechos orgánicos..*

- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.  
*Muy de acuerdo.....en este territorio Araucanía Andina, una gran parte de la economía gira en torno al turismo...no cuidar el medio ambiente sería un suicidio..*

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

- Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.

*Si, no he visto mayor discriminación.*

- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?

*Yo creo que sí.....veo muchas mujeres acá en Malalcahuello liderando empresas y a otro nivel, cada vez que voy a la feria organiza de Curacautin veo más mujeres dedicándose a alguna actividad comercial..*

- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?

*Por su puesto, que me parece importante...producto que las mujeres poseen características únicas, distintas y que por supuesto aportan al territorio .*

- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?

*Yo creo que sí, el tener una buena vitrina en Araucanía Andina ha fortalecido la imagen de las mujeres empresarias, y a lo mejor ese efecto demostración tienen un impacto de impulso a nuevas mujeres que deseen iniciar algún negocio..quién sabe.*

- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?

*Sí, y percibo un rol potenciado de las mujeres....hay más atrevimiento para hacer y decir, lo que es bueno..y que se lo han ganado solas..*

**ENTREVISTA, LAUTARO MALDONDO, “EL COIGUE” DE MALALCAHUELLO,  
CURACAUTIN.  
MARTES 26 DE ABRIL DE 2011, 18.00 AM.**

Marco General.

- ¿Desde cuándo tiene usted su empresa? y ¿Desde cuándo participa de Araucanía Andina?

*Nosotros nos vinimos como familia de Concepción, como por el año 1999, y el año 2002 comenzó a funcionar nuestro Hostal, que comenzó como cabañas primero y después construimos el Hostal. Nacimos casi juntos con Araucanía Andina, por tanto estamos desde que se creó.*

- Cómo describiría usted su empresa?

*Nosotros brindamos principalmente alojamiento tanto en el Hostal como en las cabañas, y de vez en cuando se hacen eventos.*

- Cuántas personas trabajan de manera directa en su empresa.

*Aquí trabajan tres personas, dedicadas al aseo y mantención del hostal y las cabañas, casi desde que comenzamos.*

- Cuántas personas trabajan de manera indirecta en su empresa.

*Yo diría una tres personas, que se requieren a veces para reforzar la concina y cuando estamos en temporada alta, o para hacer algún “pololito” que se requiera arreglar alguna cosa o hacer mantención de los espacios aledaños...*

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

- ¿Cómo considera usted la evolución de sus ventas desde el año 2002 o desde cuando formo su negocio?

*Yo diría es relativo, porque primero comenzamos con una cabaña y luego fuimos ampliando la oferta. En concreto me la jugaría porque ha aumentado al doble desde que comenzamos.*

- Durante este periodo usted ha tenido que subcontratar algún servicio. Ej. Servicio de pastelería, cabalgatas, guías turísticos, transportes, etc. Por qué?

*Yo diría, la provisión de leña para las cabañas y el hostal y todo lo que se requiere en útiles de aseo y construcción....*

- Desde el año 2003 o desde que ingresó a Araucanía Andina, Ha diversificado su tipo de clientes?

*Como nosotros siempre hemos tenido cabañas, a las cabañas llega un perfil de gente bien particular. Primero que tiene auto para llegar, frecuentemente en grupo familiar o de amigos, y que tiene por objeto disfrutar de la oferta cercana de termas, centro de esquí y el paisaje en general.*

- A qué cree usted que se debe, la evolución de su negocio (Aumento de ventas, empleos, mercados, etc.) apoyos.

*Yo soy un ferviente hincha de la iniciativa de Araucanía Andina, y su trabajo por convertir este territorio en destino turístico, creo que ha sido fundamental el tener un Plan de Desarrollo que contempló entre otras iniciativas la promoción conjunta del territorio. En este sentido, también el aporte que ente plano hicieron los servicios públicos como SERCOTEC y SERNATUR.*

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

- Desde el año 2003 a la fecha, ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?

*Yo creo que ha ido en aumento, de hecho me correspondió presidir el directorio de Araucanía Andina, allí hicimos muchas cosas importantes. Nosotros nos pusimos como meta el identificar y vincular a todos los emprendimientos de cualquier rubro que tuvieran relación con el turismo, como por ejemplo, artesanos, agricultores, apicultores, etc., y logramos conformar un listado con mil quinientos emprendedores vinculados en todas las comunas de Araucanía Andina. De hecho, un día conversando con el director de CORFO le dije, ..mire nosotros tenemos mil quinientos empresarios emprendedores pequeños y medianos que ustedes podrían apoyar..no me hizo caso..pero bueno, igual seguimos trabajando..*

- Podría mencionar las agrupaciones – organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?

*Yo de las mesas territoriales de Araucanía Andina, principalmente, igual me invitan a reuniones de la cámara de comercio y turismo de Curacautin, pero voy a veces no mas...*

- ¿Cómo cree qué ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?

*A mí se me hace que ha aumentado, no a niveles extraordinarios pero si a aumentado..mire, yo veo que la gente está más comprometida con su localidad, su comuna, su territorio, eso se nota cuando uno habla con ella..aunque siempre hay quienes tiran pa la cola..ja,ja,ja*

- ¿Qué instituciones del territorio le parecen fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida (desarrollo)?

*Definitivamente la mesa de Araucanía Andina...mire que lo que han hecho de terminar con el programa Chile Emprende, es una brutalidad..no se condice con la propuesta de apoyo a la micro y pequeña empresa..aquí estábamos tirando pa' arriba..pero bueno, tendremos que seguir solos, porque no vamos a dejar morir todo el esfuerzo puesto todos estos años en consolidar Araucanía Andina como destino..*

- Respecto de su experiencia personal, desde el 2003 hasta la fecha ¿Cómo considera su participación, directa o indirecta, en las decisiones que afectan a su comuna o territorio?

*Yo creo que ha sido importante, nosotros conversábamos con los alcaldes y directivos públicos sobre qué hacer, y cómo hacer las cosas para tirar pa' arriba estas comunas..no tomábamos café hablando de cualquier cosa..Eran cuestiones importantes, por eso es que nosotros como empresarios le pusimos el hombro para que esto resulte y bueno creo que los resultados están a la vista.....antes, en la Araucanía todo el mundo hablaba sólo de Pucón..y mire nosotros de a poquito nos vamos posicionando como otro destino..que nos falta sí, pero avanzamos.*

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

- Considerando los últimos 8 años. ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?

*Así, por lo que yo me imagino a partir de lo que veo..creo que sí, y es porque estamos más organizados, existe un territorio con instituciones y coordinaciones que permiten abordar una situación difícil en términos ambientales.*

- En relación a la **conciencia ambiental** de la gente y los empresarios del territorio. ¿Cómo cree usted que ha evolucionados desde el 2003 hasta hoy?

*Mira, creo que hay una mayor conciencia y preocupación por cuidar el paisaje....aunque hay excepciones, mire aquí donde estamos en el segundo piso de nuestros hostel tenemos una vista maravillosa, pero ve esa ladera de enfrente, el dueño se le ocurrió plantar pinos, y se ve un manchón en medio del bosque nativo...pero a pesar de mi vecino..ja,ja,..creo que hay una mayor conciencia ambiental.*

- Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?

*Sí, la verdad es que no conozco que exista algún proyecto que sea una amenaza..yo creo que hoy los empresarios tienen mayor conciencia respecto de estos temas.*

- Usted en lo personal, ha incorporado alguna iniciativa tendiente a cuidar el medio ambiente. ¿Cuál?

*Mira la verdad, la verdad es que no....así algo que se me ocurra, como para decirte, nada..*

- Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.

*Opino que estoy muy de acuerdo con eso...sobre todo en un territorio que apuesta al turismo como palanca de desarrollo...no me imagino, desarrollo turístico y destrucción del medio ambiente..no son compatibles.*

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.

*Mira yo creo que NO...todavía veo resabios de machismo....bueno es lo que veo.*

- Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?

*Claro que sí, yo mismo he sido testigo de aquello. Un porcentaje importante de integrantes de Araucanía Andina son mujeres, diría yo, más que en otros rubros o sectores de desarrollo, creo que el turismo es un buen espacio para mujeres empresarias.*

- Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?

*Si claro que considero importante el trabajo de las mujeres en Araucanía Andina, creo que aportamos con un granito a mejorar la igualdad de género...y fíjese, que una organización importante en Araucanía Andina, era la secretaría técnica, que la conformaban algunos servicios público y gran parte de esos integrantes eran mujeres, mujeres muy valiosas, que nos ayudaron en el trabajo..y por tanto debemos estar agradecidos.*

- Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio.

*Pero le cabe alguna duda después de lo que le he contado..claro que sí, eso creo yo, ha sido otra contribución de Araucanía Andina..fíjese que no tan comentada, y si no me lo pregunta, no se me habría ocurrido...*

- Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?

*Si, porque nosotros en Araucanía Andina abrimos espacios para que las mujeres se expresaran, para que canalizaran sus ganas de participar y aportar, y creo*

**ENTREVISTA, MARCOS CHANDIA, EX GERENTE NACIONAL DE INNOVACIÓN, Y EJECUTIVO IMPULSOR ARAUCANIA ANDINA EN SERCOTEC.**

**MARTES 12 DE JULIO DE 2011, 11.00 HRS.**

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

*¿Cómo crees tú, desde el punto de vista económico, que impactó esta nueva forma de mirar la política pública en las empresas de un territorio, en este caso Araucanía Andina, desde el punto de vista por ejemplo, de las ventas de esos empresarios?*

Yo tuve la suerte de participar de los orígenes de este proyecto, así que yo como ejecutivo de la sercotec me tocó hacer los primeros talleres de hecho, cuando recién reunimos por primera vez a la gente en este territorio, y que lo hicimos básicamente a través de planificación participativa, para tratar de construir una visión común, que era lo primero que teníamos que tratar de consolidar. Desde esa perspectiva, yo te diría que hay una teoría en economía que se llama la teoría de las expectativas, y yo tiendo a pensar ahora, con el tiempo, porque en ese momento no teníamos muy claro qué era lo que íbamos a lograr, más bien lo que queríamos es que ojala se pudiera agrupar la gente, pero yo creo que la gente empezó a ver un territorio que estaba muy alicaído, había un juicio común, por decirlo así, o social, respecto de esa zona, particularmente Lonquimay, Curacautín, Melipeuco, de una zona pobre, de una zona retrasada respecto del desarrollo de la región, y lo que primero tratamos de ir instalando era la posibilidad de la esperanza, por decirlo así. Y eso genera, pudiéndome concentrar un poco en lo que me preguntas, empieza a generar expectativas en la gente, expectativas en el sentido de que empresas que estaban funcionando ahí empezaron a ver nuevas posibilidades, empezaron a generar , pero todo de manera especulativo todavía, ni siquiera a nivel concreto, sino que empezaron a especular nuevas cosas. Yo creo que eso fue un cambio significativo que generó una inercia de alguna manera en el territorio, empezar a mirar, toda la gente empezó a creer que era posible quizás transformar este territorio que tenía este estigma de territorio pobre y subdesarrollado, y empezó a generarse una esperanza, o sea nosotros podemos llegar a ser un Pucón, porque era el parámetro de comparación, ¿no? Un pucón, pudiéramos quizás generar otro polo en esta región, pudiéramos recibir más ayuda, ya nos empiezan a mirar las autoridades, empezamos a aparecer, entonces ahí se genera toda esa idea de la perspectiva económica, yo te diría que entonces lo que se genera es la esperanza de un futuro mejor, y eso hace que la gente empiece a soltar un poco la billetera en términos de “sabes qué, voy a empezar a arreglar un poco más mi negocio, voy a tratar de ver..” no sé si impactó en las ventas directamente en ese momento, pero si generó expectativas positivas o un futuro mejor y eso hace que el primer impacto que nosotros sentimos en el territorio fue a nivel de inversión, empezaron a aparecer tímidas inversiones, y así cuando se empiezan a generar esas expectativas, de alguna manera aparece el estado diciendo “sabes qué, vamos a arreglar algunos caminos, para que la gente pueda llegar a estos lugares”. Y si va a llegar gente a

estos lugares, hay que empezar a preparar lo que se va a recibir, y ahí se empieza a generar una suerte de inercia, y empiezan a aparecer unos proyectos grandes, y yo creo que eso hace que de alguna manera se empiece a mover ese territorio, más allá de que también se alinea, son dos cosas que se van dando, se alinean en torno a un fin común, y además generan mejores expectativas, yo creo que eso, a mi juicio es el impacto más primario de esto.

*Y con el tiempo, mirándolo ya con ocho años de experiencia desde esas primeras veces que a ti te tocó estar en Curacautín, Lonquimay, Malalcahuello, y verlo hoy día, que te ha tocado también ir a recorrerlos, ¿cómo vez tu que ha sido la evolución de ese territorio como destino?*

Yo te diría que sin lugar a duda, y aquí te hablo un poco desde la experiencia de mirarlo desde Santiago, de Santiago yo creo que fue uno de los territorios que tuvo el mejor impacto, el impacto más significativo en términos del trabajo territorial de por si no, porque siento que de alguna manera esta expectativa que se genera sobre un grupo de empresarios hace que estos mismos lideren muchos procesos entonces no era un proceso tan gubernamental, sino más de construcción endógena y además muy participativo donde habían dos miradas bien fuertes, una los empresarios tratando de poner sus temas y por otro lado también... pero empresarios que tenían harto compromiso social te diría yo, no era empresarios que solo estaban buscando, sino que estaban viviendo su sueño. Ahora en ese sentido yo te digo, comparando un poco, primero el juicio social que hoy día no existe, hoy día ese es un territorio turístico reconocido, con buen acceso, con una diversidad de ofertas invernal y veraniega, yo te diría que el cambio es bastante sustancial, o sea de nota, primero en el estado de ánimo, porque ya no existe este subdesarrollo sino que se integran al desarrollo de la región. Segundo, el turismo aparece fuertemente como un motor dentro de... o sea, todas las comunas tu sabes declaran el turismo como siempre, eso es de toda la vida, el tema es que no todas las comunas tienen la posibilidad de materializar esa declaración, yo creo que aquí se materializó. Se materializó en varios proyectos de infraestructura, se materializó en inversión privada, se materializó en el aumento del número de visitantes, de clientes finalmente, y lo que hace que yo te diga que hay un cambio radical respecto hace 8 años atrás donde teníamos un territorio que estaba más bien en el patio trasero. Ellos decían eso me acuerdo, decían "este es el patio trasero de la región", aquí nadie llega, esto es como que... y hoy día tu lo vez que es como aparte de... tanto así, que yo me recuerdo que muchos empresarios de pucón empezaron a empezar con cierto recelo este desarrollo, porque estaban perdiendo un poco la energía que habían tenido ellos de parte de la mirada del gobierno, de la inversión, y todo, y empezaron a ver que se estaba yendo para el lado, y que se empezaba a ir para el lado, y al final optaron por conectarse y buscar oportunidades en el territorio que se estaba desarrollando más que seguir confrontando, entonces hicieron alianzas y algunas cosas, entonces cuando querían buscar un turismo un poco mas de naturaleza te tiraban para allá, te fijan, entonces se les abrió un poco de alguna manera la expectativa de abrir.

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

*Desde el punto de vista de una mirada un poco más social, pero social del punto de vista de las redes sociales, de la articulación, de la institucionalidad, de los procesos de construcción de identidad que van asociados a la instalación de modelos de desarrollo territorial, cuál es tu percepción respecto de lo que pasó ahí en ese espacio territorial? Crees que la instalación de este tipo de modelos ayuda a fortalecer el capital social, el capital cultural, las redes en el territorio, la identidad, cuál es tu percepción respecto a eso?.*

Bueno, desde mi lado yo lo que veía era más bien la mirada desde la microempresa, pero la microempresa tiene una característica bien particular, que es como bien social, que finalmente la microempresas están dentro de las familias, no son una empresa que como la tradicional que tu dices mira esta es una empresa y aparte están las familias, no, estas son empresas que están adentro las familias, entonces había una relación muy social, muy fuerte, nosotros trabajamos muy fuerte con el FOSIS también en todo lo que era generación de capital, porque nos interesaba no solo llegar a las microempresas que eran muy débiles en ese momento, sino que también generando un poco más de masa crítica en términos de organización. A mi juicio en términos territoriales se nota una diferencia porque se empieza a generar capital, empezamos a generar opinión, tímidas en un principio, poco representativas también me acuerdo no, los primeros que llegaron y que supieron empezaron a atribuirse muchas veces representatividad, pero con el tiempo y a medida que fue aumentando la participación, se fue como de alguna manera, fue decantando esto, y los que decían tener tanta representatividad empezaron a desaparecer de los directorios, finalmente se genera un movimiento social, porque la gente sabía que se iban a hacer estas reuniones, la gente veía pasar muchas más camionetas, la gente veía que se estaban haciendo cosas, sabía que la inversión, primero, conocía la inversión, cosa que no pasaba antes, o sea yo antes pasaba una camioneta del MOP y yo no sabía si andaban de vacaciones, me entiendes?, hay cambios en este espacio de compartir, se empezó a conocer la inversión, “oye mira vamos a hacer esto, estas son las platas, se puede hacer esto, se puede hacer esto otro, que piensan ustedes”, entonces se aumenta mucho el empowerment de la gente. Entonces en ese sentido yo creo que hubo un cambio, porque la gente también se empieza a parar, empieza a sentir confianza, empieza a opinar y a decir, me entiendes? Y a organizarse, porque todos quieren opinar, entonces empieza a generarse la representatividad. Yo creo que de eso se dio mucho en ese territorio. Siempre hay comunas que tienen más fuerza que otras. Yo siento que ahí Curacautín que era una comuna que siempre había tenido como hartito liderazgo, empieza a tener más rivalidad de parte de Lonquimay por ejemplo, entonces empieza a aparecer Lonquimay una realidad, y comunas como Melipeuco igual salen un poco más adelante, quizás no tanto como Lonquimay, pero igual emergen y en ese sentido lo que al principio partió como todo un territorio yo noté que después empezó a caer ya o a generarse ya a nivel de las comunas porque las comunas querían tener mayor participación entonces se dio yo creo que bien en términos sociales, del capital social.

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

*Mira, el otro análisis que quiero que me ayudes es el análisis del componente ambiental de ese territorio, fundamentalmente quiero tu opinión respecto de si este tipo de modelo generan o no condiciones para una mayor conciencia ambiental, si este mismo empoderamiento que tu hablas de la gente, y esta capacidad de poder opinar mucho mejor y mucho mayor que anteriormente también es una herramienta que eventualmente pudiese permitir cautelar el territorio desde el punto de vista de algún impacto ambiental que pueda ser complejo para el desarrollo de su... fundamentalmente eso, los temas de conciencia ambiental, los temas que si estos modelos ayudan en eso o sencillamente no o pasan por el lado.*

A ver, yo diría que de por sí la gente que está en el territorio es gente que le gusta estar en el territorio, o sea, lo que nosotros encontramos ahí fue gente que le gustaba su espacio, su entorno, y por lo mismo, de alguna manera lo resguardaba, o sea, había una base de conciencia ambiental por decirlo así, no sé si tan desarrollada ni tan... pero había una base, o sea la gente, que se yo, conocía los lugares, lo que tenía en términos de potencial, y de alguna manera lo que querían ellos cuando se empieza a plantear el tema de la visión, lo que podía pasar fuertemente era que la gente quisiera ser Pucón, porque era el parámetro de desarrollo más fuerte que había en ese momento, entonces Pucón sin desmerecer Pucón, pero Pucón tenía un concepto más de sol y playa, de desarrollo inmobiliario, te fijas? Que de alguna manera es atractivo en el sentido en que se ve harto recurso, se ve gente que tiene poder adquisitivo, entonces eso se hace muy atractivo. Sin embargo, esta región, esta zona más bien, este territorio siempre quiso diferenciarse de eso. Yo entiendo que por la presencia que estaba Sernatur y que tenía una mirada también del territorio que creía que una región no iba a soportar dos espacios así del punto de vista económico y del punto de vista de los atractivos era mucho más atractivo ir a visitar esto porque implicaba menos inversión o sea no construir grandes hoteles sino mas bien ir hacia la naturaleza. Eso por un lado, y por otro lado los empresarios que también querían de alguna manera cautelar un poco lo que ellos sentían que era lo que la gente que iba, iba a ver digamos no? Entonces en ese sentido yo creo que se produce de alguna manera en la primera declaración se produce un turismo que en ese tiempo no estaba tan identificado como turismo de intereses especiales pero se dice "mira queremos algo distinto en turismo, no queremos el mismo turismo de pucón, queremos diferenciarnos, queremos más naturaleza, queremos cosas más rusticas, con mas identidad", entonces ya de ese momento se empieza a generar una diferencia, que "si vamos a hacer un trazado para la ruta Inter lagos yo quiero que sea mucho más cercana a lo que es esta zona, no queremos carreteras, que los letreros tuviera un..." O sea ellos buscaron siempre buscar una identidad vinculada a la naturaleza que era lo que los representaba, la cordillera, los lagos, los ríos, las termas, etc, todo lo que estaba ahí de alguna manera. Entonces de alguna manera tampoco fue un modelo de desarrollo basado en lo económico

como explotación, sino que más bien basado en la sustentabilidad, el equilibrio entre mantener, preservar, pero desarrollar.

*Y respecto a lo que tu observaste en esas primeras reuniones constitutivas, a lo que puede ser hoy día, ¿tú crees que hay más o menos “conciencia ambiental”?*

Yo creo que es un tema que se colocó, no era un tema de todos. Claramente no era un tema de todos y la gente que yo te diría que yo tengo una apreciación solamente, yo tiendo a pensar que en el territorio había gente que tenía conciencia ambiental que no necesariamente era gente que estaba instalada en el territorio sino que muchas veces eran foráneos que habían ido a buscar naturaleza y espacios verdes en el territorio y que influenciaron de alguna manera el que este territorio preservara, mantuviera, conservara esa forma o ese modelo de desarrollo. Eso fue tomando conciencia después en la masa por decirlo, y la gente fue entendiendo que esa era una posibilidad de desarrollo, te fijas, algo que como que dices tu pucha no si aquí no se ha desarrollado nada porque esta todo igual que siempre, entonces empezaron a mirar el territorio de otra manera. Yo creo que eso fue un factor determinantes en el modelo de desarrollo, porque yo, a mi juicio, la gente del pueblo, las personas que son más del territorio, no necesariamente tienen una conciencia ambiental mas allá de lo normal, pero como se fue instalando este tema ahí empezaron a ver la posibilidad de... se les fue prendiendo un poco. Yo diría que hoy en día hay mucha más conciencia, quizás a nivel de paradigma incluso, porque ya tienen instalado este tema, mira este es el modelo de desarrollo de este sector, no está pensando nadie, no creo que nadie esté pensando en igualarse a Pucón ni nada, ellos ya tienen su modelo de desarrollo, su alternativa, entonces es como que ya está instalado de alguna manera.

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

*Mira, desde el punto de vista del componente de género, tú crees que este tipo de modelos de desarrollo, tu lo dijiste, con un componente un poco más endógeno, donde hay una cercanía más al territorio respecto de instrumentos, planes, programas que eventualmente pudiesen servir para generar emprendimientos locales, tú crees que este modelo de desarrollo incentiva a visualizar de mejor manera el aporte de la mujer en los temas de emprendimiento? Eso por un lado, y lo otro es que, si es que este tipo de modelos de desarrollo avanza en términos de equidad de género, o según tu opinión se mantiene igual.*

Yo te diría que, mira, si bien no hay un efecto consciente sobre esos temas en un principio, con el devenir de la incorporación de la institucionalidad pública y con el devenir de la incorporación también del Sernam y empezar a relevar algunas de las temáticas más, yo te diría que no es endógeno, claramente no. Esto más bien es una, hay una intervención un poco de alguna manera no, Sercotec con su PMG de género, “oye y cuando estemos interviniendo pongámosle foco a este tema”, y el Sernam opinando en el territorio que hay que incorporar este tema, y el Fosis también con PMG de género, me entiendes? De alguna manera hay una

intencionalidad yo te diría más de la intervención por tratar de poner estos temas. Yo no vi en ningún momento que alguien dijera naturalmente “oye si, y hay que considerar las mujeres” más allá de que era más fácil llegar a través de las mujeres muchas veces en lo que son las organizaciones sociales porque hay una fuerte participación te fijas? O sea ahí tú te pillas con muchas señoras y que están ahí.

*Efectivamente, a mi me llama la atención la cantidad de mujeres emprendedoras que de repente están sentadas en la mesa.*

Exactamente, pero no sé si ellas tienen consciencia porque ellas igual tenían la dificultad, o por lo menos yo de lo que me acuerdo de las primeras reuniones, siempre tenían la dificultad de tener que volver a la casa, de encargarse de los cabros, me entiendes? No es que hayan sido unas mujeres emancipadas, sino que era una multi mujer. Era una mujer que tenía harta capacidad.

*Y con el tiempo te ha tocado ir y tener una visión respecto de cómo ha ido cambiando la composición y el abanico empresarial de ese territorio con estos últimos 8 años?*

Mira, nosotros desde el principio tuvimos participación de mujeres, me acuerdo de la Uta por ejemplo y dos o tres personas más en Melipeuco, yo siento que había mucha presencia de mujeres en... no un 50% en los directivos, en las bases era mucho más, o sea cuando yo trabajaba con grupos de empresarios aparecían muchas más mujeres pero en los directivos había siempre una presencia un poco más marcada de hombres, lo mismo en los servicios públicos. O sea, yo creo que es un tema que se trabajó, que se vio, que se internalizó, siento que exógenamente, pero que se logra de alguna manera imponiendo como tema no?, pero no sé, no tengo tan claro que haya aumentado la participación en el tema de líderes, no lo tengo tan claro, no te podría decir.

**ENTREVISTA, LUIS HENRIQUEZ, EX – JEFE DE DIVISION DE  
PLANIFICACION DEL GOBIERNO REGIONAL ARAUCANIA Y MIEMBRO DE  
COMITÉ REGIONAL DE GESTION TERRITORIAL.  
VIERNES 15 DE JULIO DE 2011, 17.00 HRS.**

CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.

*Como te decía, tiene tres categorías de análisis, en lo económico, en lo social, en lo ambiental y en lo de género. Fundamentalmente trasladémonos históricamente a cuando nacen este tipo de iniciativas en la región de la Araucanía, tipo finales del 2001, principios del 2002, los primeros territorios, estamos hablando de las denominaciones originales de sistema de turismo cordillerano, y mentalmente has un barrido respecto de todo lo que conociste en esa época desde el 2002, y lo que ha sido hasta ahora digamos el desarrollo de ese espacio territorial. En ese contexto, con ese análisis, desde el 2002 hasta ahora, cuál es tu impresión respecto de la evolución económica de ese espacio territorial, es decir, si es que los integrantes, si es que los microempresarios que hay presentes ahí en Araucanía andina, producto de esta intervención pública han mejorado su performance, han mejorado sus ventas, han diversificado sus productos, cuál es tu impresión respecto a eso.*

A ver, del punto de vista de una impresión digamos, de la óptica de lo que me corresponde a mí desde lo público, lo que uno ve y que salta a la vista es que efectivamente hay una mayor organización de los empresarios, hay un actuar en conjunto, hay un crecimiento identitario de ser parte de un proyecto, de ser parte de un territorio que creo que es una enorme ganancia digamos, que si bien es cierto antes de eso la gente entendía que era parte de la pre-cordillera y de la cordillera, pero no obstante no tenía título, no tenía etiqueta, no tenía un nombre que a ellos les hiciera sentido y los unificara, y a mí me parece que eso es una de las cuestiones más destacadas. Sin conocer los datos digamos de meterse a estudios respecto de los resultados operacionales de cada empresario en particular es bien difícil hacer una estimación, pero yo mirando desde fuera, uno tendería a pensar que les ha ido bien, en general a la mayoría le ha ido bien, uno ve que hay un crecimiento, una profesionalización de la actividad, en particular del turismo, hay inversiones que paulatinamente se han ido instalando en el territorio, quizás sería forzado decir que esas inversiones, si no hubiera existido el proceso Araucanía andina, la política, el fenómeno de organización, se hubieran manifestado o no, pero no sabe duda que la existencia, la preexistencia del proceso de Araucanía andina ha generado un contexto, un espacio donde probablemente si algún empresario esta dudando esto al menos los ha ayudado a tomar una decisión a invertir en ese lugar, correr un riesgo, porque existe un clima empresarial y porque existe un clima de lo público que pretende apoyar y también invertir y por lo tanto generar un círculo virtuoso en ese espacio territorial, en definitiva yo creo que al territorio y a los empresarios les ha ido mejor.

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

*Del punto de vista de lo que tu señalaste recién, y que tiene que ver con lo que yo he denominado el componente social del estudio, como crees tú que ha sido el fortalecimiento de lo que es el capital social, el capital cultural, de identidad, las redes, la institucionalidad presente en el territorio, crees que estos procesos de política pública han ayudado, han fortalecido, han disminuido, han mantenido esta suerte de matriz de institucionalidad y de redes?*

No yo creo que la han fortalecido, yo creo que por un lado a nivel de tejido social eso se ha fortalecido, se han mejorado redes, mejorado el sociativismo, creo que también los habitantes, los funcionarios públicos, los municipios muy particularmente, del punto de vista identitario, así como componente por tanto de un eje del capital social, evidentemente que ahí ha habido un enriquecimiento, hoy día todos entienden que son parte de Araucanía andina, y Araucanía andina además no solamente es una autodefinición, lo que uno ve fue que la prensa y el resto de la región, incluso fuera de la región, compró y asumió y seguramente le ha sido coherente esta denominación y se transformo yo diría en una denominación que caracteriza el territorio o sea yo creo que ahí hay una ganancia del punto de vista del capital social muy muy importante.

## CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

*Y en esa misma línea e idea, si hay una ganancia de capital social y fortalecimiento de redes y la posibilidad de que la gente hoy día tenga espacios y canales mucho mas expeditos para opinar, para expresarse, crees tú que eso tiene algo que ver con la posibilidad de que hoy día ese territorio este mejor o peor preparado para enfrentar por ejemplo temas ambientales?*

Evidente, yo creo que hay un crecimiento porque no fue solo, o sea, primero la definición, la valoración de los recursos naturales que tenían, una toma de conciencia, de la necesidad de protegerlos, la toma de conciencia de que podía haber un modelo de negocio de desarrollo sustentable y que era posible entonces sin afectar la calidad y el status de los recursos naturales preservarlos y con eso además mejorar también del punto de vista económico, en el estándar de vida y el nivel de vida en los ingresos y en la calidad de vida de los habitantes entonces yo creo que ellos hoy día tienen una visión mucho mas empoderada.

*Y eso crees tú que alcanza a poder señalar si es que hoy día en relación a la conciencia ambiental de la gente, los empresarios ha evolucionado?...*

Ha evolucionado en un sentido positivo, no cabe duda... además yo creo que hay un reconocimiento. Recientemente, o sea no tan recientemente, pero hace dos años y algo, con motivo de la elaboración de la estrategia regional de desarrollo, un año antes se hizo un diagnostico, una línea de base en la región donde uno de los componente fue ver la situación territorial, y en general prácticamente no sufrió

modificaciones la propuesta original, algunos ajustes que se yo, pero desde el punto de vista más cuantitativo, donde se agregaron muchas más variables al análisis original, lo que hizo fue ratificar en gran medida, y de hecho el territorio, salvo con el caso de la comuna de Victoria, el resto del territorio quedó tal como se había definido, en ese ejercicio también participaron los funcionarios municipales y los funcionarios públicos, es decir, no solamente la gente del territorio se ve a sí mismo como parte sino el resto también entiende que son un territorio.

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

*Desde el punto de vista del componente género, en este recorrido de 8 o 9 años de existencia de esta política pública destinada a fortalecer los territorios. Tú crees que ha ayudado a visualizar de mejor manera lo que es el aporte de las mujeres empresarias, emprendedoras de ese territorio, o no ha ayudado, o definitivamente se ha mantenido, o ha disminuido...*

Yo no sé si del punto de vista de la visualización eso es tan así, lo que si es evidente digamos, que las mujeres de esos territorios o que muchas más mujeres se han transformado en microempresarias o en pequeñas empresarias y que han ganado en autonomía, en capacidad e autogestión, y desde ese punto de vista a mi me parece que efectivamente ahí hay detrás una ganancia neta, ahí hay un crecimiento si uno lo ve desde un enfoque de género, evidentemente uno ve una evolución positiva. No estoy seguro si eso es tan evidente para todo el resto del mundo, pero sí yo creo que eso salta a la vista, o sea la cantidad de emprendimientos, la mayoría exitoso, vinculados a la actividad turística o rubros anexos como la producción de alimentos, embasados, ha crecido sustantivamente y en un gran porcentaje en manos de mujeres.

**ENTREVISTA, JERONIMO MOLINA AVILA, EX DIRECTOR REGIONAL DE  
SERCOTEC.  
MARTES 15 DE JULIO DE 2011, 19.00 HRS.**

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

*En estos ocho o nueve años de experiencia, situándonos el año 2001 – 2002, los primeros intentos por estructurar un sistema articulado que se le llamó en una primera instancia el sistema turístico cordillerano, ver esa experiencia de esa época comparada con hoy día: cómo crees tú que ha sido desde el punto de vista económico esta evolución?*

O sea, yo creo que la situación actual de la Araucanía andina, yo creo que depende, dependió digamos, de lo que pusimos antes. Claramente la Araucanía andina tiene clientes de cuando partimos, ahora comparando el nº de clientes o visitantes que llegan a Araucanía andina cuando partimos y ahora es claramente superior, ahora es superior digamos, y tiene que haber multiplicado por 2 o por 3 por lo menos. También hay otro tipo de cosas, la planta turística por ejemplo. La planta turística responde a la demanda, la gente no instala más camas, mas habitaciones mas cabañas, mas hostales que se yo, si no hay más demanda y en este momento yo creo que eso sería una súper buena cosa como estudiarla porque tenemos nosotros la línea base, hicimos una línea base del punto de vista de la planta productiva existente en ese año, más o menos 2002 2003 y lo que hay ahora, pero ahora es evidente, tu vas a cualquier zona de Curacautín a Lonquimay, pero también por Melipeuco, Cunco, la cantidad de nueva ofertas que hay, en hostales en cabañas, en pequeños hoteles de cordillera, camping, que se yo, entonces yo no tengo como cuantificarlo, pero fui hace un mes atrás, me di una vuelta, no toda la Araucanía andina, pero yo creo que desde que partimos este proceso, se ha triplicado la oferta turística, el nº de camas, restaurantes, locales de artesanías, todo lo que está asociado a lo que la industria turística impulsó.

**CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL**

*En función de tu experiencia, este impulso coordinado, articulado por instalar una manera distinta de hacer gestión en ese espacio territorial, crees tú que contribuyó o está contribuyendo a la generación de un capital social mucho más empoderado, la articulación de redes, si esto ha detonado procesos de mayor identidad del territorio, desde tu experiencia, eso se ha potenciado, eso no existía?*

Bueno, de partida no existía. Cuando llegamos, y eso también era parte del diagnóstico que hicimos, no habían asociaciones gremiales, organizaciones, no habían organizaciones, o en las comunas que habían eran muy precarias, estaban prácticamente abandonadas, no habían socios digamos, los presidentes no podían entregar los cargos porque no había a quien, entonces cuando nosotros llegamos a la Araucanía andina no habían cámaras de turismo en algunas de las comunas, y en las que había era solamente el nombre pero no funcionaban, y uno de los

tramos que hicimos fue eso porque era un piso que necesitábamos para operar, tener activas las organizaciones, por lo tanto yo creo que eso se activó, y yo digo yo no me he metido en detalles porque no conozco como está el funcionamiento actual pero yo me di una vuelta hace un mes atrás y todavía está funcionando, la gente hace referencia a la Araucanía andina, se reúnen menos tal vez ahora porque no hay un impulso estatal que es importante que de un pequeño soporte el gobierno para sostener este tema, pero la Araucanía andina sigue funcionando, de hecho hay ofertas de Araucanía andina, hay actividades que tienen, y las cámaras, hay dirigentes, yo diría que una cosa clara que entre un antes y un después, nosotros empoderamos muchos líderes, hicimos talleres de liderazgo, hicimos coaching con las personas que tenemos allá en potencial, de manera que desarrollaran sus capacidades de liderazgo y emprendedores de manera que tuvieran capacidad de articular todo lo público y lo privado. Yo creo que la vinculación también entre los empresarios y las instituciones cambió notablemente, no sé si recuerdas que era como el patio trasero de la Araucanía, la gente no interactuaba, no tenían capacidad de llegar a los gobernadores, los intendentes... era impresionante, no lo recibían, estaban atomizados, y después ellos se dieron cuenta cuando este proceso de articulación local y desarrollo territorial se empezó a levantar lo empezó a visualizar la autoridad, esto a diferencia de otros procesos como en la octava región, por ejemplo, que fue de arriba para abajo, aquí fue de abajo para arriba, de repente el gobierno regional visualizó que había una oportunidad porque estaba la gente organizada, tenían actividades, tenían ideas, tenían una visión y se estaban moviendo y el gobierno dijo "oye en realidad esta cuestión, es muy interesante lo que están haciendo", y de hecho parte de la inspiración que tuvo la estrategia de desarrollo territorial para un buen gobierno del intendente Celis tiene que ver con eso, se percibió que había una cosa, yo me acuerdo siempre de una reunión que tuvimos en Lonquimay donde estaba todo el consejo público y privado, estaban cuatro directores de las instituciones de servicio, estaba el gobernador de la provincia de Malleco que en ese momento era el actual diputado Mario Venegas, y dirigió el consejo un empresario, y lo dirigió súper bien, y interactuaron con las autoridades al mismo nivel, o sea, ellos se nivelaron con las autoridades en ese momento en la reunión porque ellos eran los actores, los dueños del territorio y fue una situación... uno que se dedica a esto fue fantástico realmente, porque fue como la expresión de lo que uno busca, mira en realidad los actores locales se pusieron al mismo nivel que las autoridades les dijeron mira nosotros tenemos nuestras demandas, nuestras inquietudes, queremos actuar de esta manera, su servicio en esta parte no nos gusta como esta, nos gustaría que su instrumento se cambiara para este lado que es donde más nos sirve, entonces fue una cosa muy buena en ese caso como que no había asimetría no había asimetría, el poder local era equivalente al poder institucional en ese momento, y fue algo muy interesante lo que se dio, y ahí estaba el intendente Celis me acuerdo y el dijo "mira lo que hay acá, mira lo que hay acá, mira que interesante" y yo creo que parte de la inspiración de esa tarea que impulso fue eso.

*Crees que evolucionó durante este período la identidad de ese territorio?*

Bueno nosotros hicimos acciones premeditadas para eso... hicimos acciones premeditadas digamos, de partida todo lo que hicimos con el ministerio de obras públicas por ejemplo, con Sernatur, de generar identidad a través de portales de entrada de ingreso a cada comuna que eran similares, utilizando los elementos comunes históricos como madera, piedras en las construcciones, los paraderos de los microbuses, los paradores turísticos que se hizo con el MOP, o sea se empezó a generar todo un tema porque nosotros sabíamos que el tema identitario era un valor

*O sea uno podría decir de que la estrategia de desarrollo territorial implementada, impulsada en la Araucanía andina fue un proceso además de construcción de identidad territorial?*

Así es, no fue premeditado, quizás, no sé si de construcción, yo creo que relevar, o sea lo que nosotros hicimos desde la institución en ese momento fue relevar los elementos identitarios, por ejemplo, el ser cordillerano, los elementos de la cordillera, la alimentación, la gastronomía, los mitos y leyendas que habían en esa zona que son elementos identitarios, y después todos los elementos constructivos, piedra madera, que se yo, todo ese tipo de cosas, los estilos constructivos, que se hizo un estudio de los estilos constructivos que se venían desarrollando en esa zona, entonces hicimos levantamiento de eso, más que nosotros generar algo nuevo, sino que era poner en valor lo que había, y darle al vez estructurarlo, darle tal vez un cuerpo, es lo que contribuimos, pero elementos de interés es mucho. Yo una de las cosas que más recuerdo y que a mí me encanta es que a mi hijo le encantaba escuchar el tema de los mitos y leyendas por ejemplo, que habían tantas cosas bonitas, que cautivan, los cuentos que tenía la gente, “aquí pasó no sé qué”... eso es muy bonito.

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

*Desde el punto de vista de este proceso de construcción de capital social que fue impulsado: tu crees que hoy día respecto al 2002, el territorio Araucanía andina está mejor preparado para enfrentar a lo mejor una contingencia ambiental complicada?*

Yo creo que si, o sea de partida Ismael eso es muy claro, es nítido, no sé si tengo una expresión real ahora, pero por ejemplo eso está expresado en la visión, en la visión que tienen los empresarios que su territorio es sustentable, y en generar un desarrollo sustentable, y cuidar el patrimonio, porque se dieron cuenta que lo que realmente ellos podían explotar era la belleza que tenía el territorio o sea los parques nacionales, bueno y de partida en la visión y en la misión también esta expresado del proyecto Araucanía andina esta expresado que no es cualquier tipo de desarrollo, sino que un desarrollo de tipo sustentable. Se hicieron acciones por ejemplo de gestión ambiental rentable en empresas que es una metodología que teníamos con la GTZ que se llama GART de manera que los establecimientos turísticos hicieran gestión ambiental porque eso les iba a mejorar su rentabilidad y se hicieron con varias empresas participaron en eso y tuvieron muy buenos

resultados, y también empezamos con todo el proceso de certificación, que también incorpora toda la variable ambiental, entonces era una preocupación que había.

*Y eso ayudó a crear consciencia ambiental en el territorio?*

Yo no sé si en todo el territorio, pero al menos si en los empresarios que estaban participando, de hecho nosotros teníamos discusiones me acuerdo en los consejos publico- privados, respecto del rol de la Conaf, que claro, nosotros estábamos haciendo un desarrollo territorial sustentable, cuidando el patrimonio que teníamos ahí, y la incoherencia era que si la institucionalidad estaba apoyando eso, como otra institución del estado que es la Conaf, autoriza planea de plantaciones de especies exóticas en el corazón de la Araucanía andina, o al menos con cortinas paisajísticas, entonces ahí había como un tipo de incoherencia de las instituciones, del estado en el fondo.. pero la gente claramente digamos eran temas de conversación, eran temas de reflexión y de preocupación no solamente de los actores públicos, sino de los actores locales, o sea el tema del agua, de la naturaleza, de la biodiversidad, eran preocupaciones de ellos.

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

*Y respecto de toda esta dinámica, como crees tú que si ha contribuido o no esta dinámica territorial, este empoderamiento, esta institucionalización, en lo que dice relación con los temas de género, me explico, tú crees que durante todo este proceso ha habido un aumento, una disminución, se ha mantenido igual la participación de mujeres empresarias, tú crees que este sistema de trabajo visualiza de mejor manera el aporte que a lo mejor puede tener la mujer al desarrollo de un espacio territorial, al desarrollo local, tú crees que se ha mantenido, crees que se ha disminuido, cuál es tu mirada, tu sensación respecto a eso?*

A ver, yo no recuerdo que nosotros hayamos hecho alguna estrategia premeditada en temas de género, del punto de vista institucional en el territorio, sin embargo, en los consejos publico-privados había una gran presencia femenina, de empresarias, por distintas razones, pero participaban mujeres en los consejos publico privados, y en las distintas actividades que organizaba el territorio, ya sean actividades de promoción, o actividades del territorio, talleres, seminarios, eran... no se los porcentajes, no me atrevo en este momento a dar pero diría yo era casi equivalente entre hombres y mujeres, entre la participación de la mujer y los hombres en las actividades del territorio.

O sea, el hecho de abrir espacios de participación, de expresión, esos espacios fueron tomados o de otra manera, uno podría inferir que hay una necesidad de participación latente, pero que en definitiva la institucionalidad normal no la expresa y que una intervención de esta naturaleza, cuando creas una institucionalidad local, cuando creas espacios de participación con la autoridad, se toman estos espacios, se aprovechan.

Lo que yo si creo es que si bien nosotros no hicimos acciones premeditadas, yo creo que los actores locales, entre ellos las mujeres, que participaban en un porcentaje importante, se tomaron estos espacios porque eran reales, yo digo que quizás la gracia que tuvo este proceso a través de Araucanía Andina desde el punto de vista institucional es que fue algo real, los actores locales tenían poder, porque nosotros por ejemplo en Sercotec poníamos la plata en el consejo publico privado se cortaba, se decidía, realmente, o sea yo llegaba con la plata y decía tengo por ejemplo 10 millones, tenemos 10 millones en que lo vamos a colocar, cual es la prioridad que tenemos aquí , en el consejo publico privado, y ellos se dan cuenta, y se disputaban los recursos, y lo más bonito que me tocó ver era que muchas veces se privilegiaba a una comuna distinta al dirigente del consejo publico privado porque entendía que era una prioridad, o que entendía que había que crear un proceso de convergencia, porque al principio lo que había era que cada uno quería remar para su lado, entonces si había un recurso, todos se lo disputaban, pero luego después cuando entendieron el concepto del territorio, que le generaba más valor todavía que trabajar individualmente yo creo que toda la gente empezó a cambiar y este proceso yo creo que era real, o sea se dieron cuenta que tenían poder, tenían poder en cortar los recursos, tenían poder en decidir qué hacer, que se hacía y que no se hacía, y eso fue yo creo un elemento al menos desde mi punto de vista que posibilitó que estas personas se comprometieran en los procesos, había un muy buen nivel de participación, cada actividad la gente siempre iba, se hacia su tiempo, porque entendía que le generaba valor, así que yo diría que en este caso las mujeres se dieron cuenta que era real la cosa que no iban de figuritas, no iban de arroz digamos, de acompañamiento para tener un grupo, sino que ellos cortaban y podían decir que no, yo creo que esa era la gracia que tenían, que ellos podían decir que no.

**ENTREVISTA, MARIA ELIANA MUÑOZ, EJECUTIVA DE SERNATUR,  
MIEMBRO DE MESA TECNICA, ARAUCANIA ANDINA.  
MARTES 19 DE JULIO DE 2011, 08.30 HRS.**

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

Como te explicaba, estamos hablando de cuatro componentes. Vamos a situarnos en un análisis completo diría yo desde los primeros años en que se instalan estos modelos en la región de la Araucanía, con estas dos primeras experiencias, estamos hablando de Araucanía andina que en una primera instancia se llamó sistema de turismo cordillerano, diría yo el año 2002 aprox. Y todas las preguntas van relacionadas en que tú hagas el análisis desde esa época, desde el 2002, y como ha sido esta evolución hasta el 2009 2010 aprox. En ese período de tiempo, cómo crees tú que se ha comportado el territorio, fundamentalmente sus actores, los empresarios, vinculados al turismo y a las actividades anexas, respecto de la actividad económica de ese espacio territorial. Tú crees que durante este período este modelo de intervención gubernamental los favoreció, los ayudó, los mantuvo igual, disminuyó, cual crees tú y como eso impacto en la oferta, en la planta turística, como eso ha impactado en la oferta del servicio?..

Ya a ver, yo creo que bueno, este análisis parte de una necesidad de poder focalizar los recursos y las capacidades humanas también, concentrarse, y ahí parte en una primera instancia el Sercotec con el Sernatur viendo cómo podían... cuando el Sercotec empieza a focalizar sus recursos, se acerca el Sernatur y dice como podemos ayudar en esto, y ahí se hace el sistema turístico cordillerano que tu me decías. Dentro de esa instancia éramos puros públicos en esa oportunidad, y después llega el programa nacional Chile emprende como a desarticular en un principio lo que nosotros veníamos haciendo, de hecho no fue bien mirado en un principio porque venía con una estructura súper rígida y conformar el consejo público privado estructurado, con estatutos, con una serie de cosas con un plano operativo focalizado en esto, en lo otro, no fue bien mirado, pero las personas que estábamos integrando en ese minuto dijimos "sabes qué, esto no hay que mirarlo como alguien que viene a intervenir porque si, sino que esto es una oportunidad". Bueno y se empezó a armar esta mesa y se convocó a los actores privados que no estaban, se subieron los municipios, que se yo, y partimos armando este acuerdo de desarrollo para el territorio. Qué pasó en el intertanto desde esa fecha hasta el 2010, los avances fueron bastante significativos. Primero, hubo una articulación público privada muy importante, que no existía... No, primero, yo partiría diciendo que hubo una articulación de institucionalidad pública primero... porque nos obligó a estar todos sentados en la mesa e ir focalizando mejor los recursos. Nuestro accionar como institución fue bastante complejo, porque nosotros no teníamos instrumentos, no teníamos lucas, no teníamos plata, entonces cómo hacíamos para posicionarnos? Y en ese tiempo cuando estaba la Paula, te acuerdas? Con la Paula estábamos que nos retirábamos, que íbamos, que nos íbamos, entonces un día yo le digo "Paula sabes qué, nosotras tenemos que aprender a escuchar" a ella le costaba un poquito... "Vamos a tener que aprender a escuchar y vamos a tener que sentarnos a hacer valer nuestro expertiz

técnico en esto” Quien sabe turismo en la región? El Sernatur. Y llegamos a conformar un equipo de profesionales que estaban totalmente compenetrados unos con otros, con un lineamiento claro de lo que se quería para el turismo y la región. No exento de todas las dificultades, de discusiones, de peleas, de que no hablábamos, de que no nos mirábamos, de comentarios, de esto, de lo otro, pero al final ese fue el resultado. Y después como incorporar al privado, primero se incorporaron todas aquellas organizaciones importantes en las comunas, como las cámaras de turismo, y después se abrió a más sectores y otras áreas digamos que se vincularon al turismo como los artesanos, se abrieron las mesas locales. Y eso generó una posición de la zona bastante interesante, porque tu podías hablar tengo una instancia público privada donde hay un presidente que es privado, donde hay un vicepresidente que es un alcalde, te fijas? Entonces estaba como toda la institucionalidad. Lo que estuvo cojo, en eso, fue el gobierno regional... en eso yo ahí... no. El gobierno regional partió bien, pero el último gobierno regional no estuvo, y ahí es donde se desarticuló, yo creo, toda la gestión territorial, porque empezaron a aparecer otros territorios, empezaron a haber otras ideas de territorio la región, yo me acuerdo que fui como a tres talleres, donde en un taller la región estaba dividida así horizontalmente, y después era verticalmente por zona. Oye, cuando habían estas instancias que sí eran válidas, nosotros logramos generar un gran movimiento en la Araucanía andina, hoy día es conocida por Araucanía andina. Te digo, a nosotros nos cuesta hoy día sacar la Araucanía andina, porque... nosotros, cual es nuestra definición de trabajo ahora con el turismo... nosotros estamos desarrollando una actividad en función de experiencias, que Chile se está manejando así, que se yo, pero esa división territorial que teníamos es para trabajo digamos, pero de planificación nuestra que es mucho más chiquitito poder trabajar zonas, pero cuando llegamos a la oferta turística, estamos haciendo todo un sector en lacustre, que ya venía dándose, de hecho nosotros decíamos “oye por qué no anexamos a la lacustre en esto” y le costó tanto meterse en el programa que nunca tuvieron recursos, en fin... Eso bueno, pero eso fue súper positivo, yo creo que del punto de vista económico la gente, la gente empezó a llegar, turistas a la zona, invertimos hartito en marketing nosotros, mucho... se beneficiaron muchas personas que sin ser vinculadas directamente a la actividad también tuvieron sus beneficios del punto de vista económico, lograron mejorar sus instalaciones, yo creo que mira... y era la discusión que yo tenía siempre con el Indap por ejemplo, o con el Fosis, porque con el Indap y el Fosis, ellos metían lucas para el turismo, y metían a los viejos “hagamos un camping porque está en un lugar bonito, que se yo” ya y yo le digo que hagamos las cuestiones hechas a media sin autorización sanitaria, sin ninguna cuestión...entonces logramos al final que cada uno tomara su parcelita, entonces qué se preocupaba el Indap, de formalizar a sus empresas, que la resolución sanitaria, que los baños, etc... el Fosis por otro lado, entonces logramos que incluso las mismas personas prestadoras de servicio mejoraran su calidad de vida, yo eso lo vi... y también trabajé en ese territorio, y trabajé en Nahuelbuta, ya y empecé en Nahuelbuta ya en los términos estuve dos años, pero ahí era empezar de cero, porque ahí sí que no había nada, pero logré en esa trabajar con todos los otros sectores productivos, con los avellaneros, con los... yo te voy a mostrar una guía que hicimos de Nahuelbuta, logró mucho hacerlo porque no había nada, pero

al vínculo con nuestras actividades productivas logramos desarrollar algo interesante.

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL

Mira, desde el punto de vista del componente social, quisiera que e refirieras fundamentalmente a cómo ves tú que fue el aporte que tuvo este programa, positivo o negativo, a la instalación de una institucionalidad en el territorio, de fortalecer el capital social, como crees tú que impactó en los temas de identidad territorial...

Yo creo que, no sé, yo creo que la gente se sintió como participe de un proceso, de un proyecto claro, a lo mejor no tan claro al final, pero que en el caso del turismo que le interesaba a la gente, que llegaran turistas, eso era todo, entonces... pero la gente se sentía participe de eso, tuvieron mucha capacitación, entonces la gente de la Araucanía andina sabe lo que es el turismo hoy día, y yo diría que hasta el más mínimo prestador de alguna cosa... el artesano, la señora que vende las lechugas en algunos sectores, porque les hacíamos mucha capacitación, entonces la gente está culturalmente preparada para el turismo, no diría que el 100%, pero sí mucha gente sabe el tema y eso de alguna u otra forma en alguna manera ellos se vincularon con alguna persona, con algún turista, con algún visitante en algún minuto, y algo socialmente a ellos les sirve mucho, culturalmente aprenden, que el gringo, que la cuestión..

Tú crees que estos procesos ayudan a generar identidad en el territorio?

Sí, yo creo que sí, yo creo que sí, y lo vi sabes no en ese territorio específicamente, pero lo vi en Nahuelbuta cuando yo llegué al territorio, que ya venía funcionando el tema del turismo, sin nosotros, había partido el Sercotec, y nos invitaron a participar, y yo llegué.. y entonces, nos pasaron unas platitas para difundir, entonces dijimos “que hay, si no hay nada o sea, empecemos a ver que podemos hacer...” y tenían un logo que en realidad para el turismo no decía nada, decía, incluso decía “territorio Nahuelbuta”, qué se yo, y mi primera respuesta fue refrescar ese logo, no hablé de cambiarlo, sino que refrescar el logo... Casi me comieron, “noo que ahí está nuestra cordillera, nuestra araucaria” de todo, o sea así como posicionados, entonces yo le dije “pero ya, hagamos una propuesta” yo trataba de negociar, y hicimos la nueva, pero con una propiedad, que la gente hablaba de los temas que estaban incorporados en la marca, no la cambiamos mucho en todo caso, pero que es una cosa tan linda, y la gente se apropió de eso, y hoy día, te digo que hoy día la única mesa publico privada que sigue funcionando sin programa es esa...

Yo entrevisté a varios empresarios de Araucanía andina y me dicen que se seguían juntando...

Si pero se juntan entre ellos, los empresarios, y se juntan para qué... se juntan para ver como se agrupan ellos en una corporación. Pero se juntan ellos no para hacer cosas, no como allá en Nahuelbuta que sigue funcionando la mesa, yo el

viernes, mañana tengo reunión allá. Ellos lo único que logran, bueno tienen un grupo de empresarios que Sercotec les ayuda, después está el Fosis... ellos han seguido en la dinámica, trabajando con las instituciones.

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

Vamos al componente ambiental, tú crees que cuando existe más institucionalidad en el territorio, cuando hay una instancia de participación como las mesas público privadas, cuando hay además un proceso de empoderamiento de actores locales, tú crees que eso... nosotros podemos hacer una vinculación entre un proceso de instalación de estas características y mejorar la performance de ese espacio territorial para enfrentar temas ambientalmente complejos?

Mmm sí, yo creo que sin duda, o sea en la medida si hay imagínate una mesa público privada en una zona, en un territorio, que está fuertemente... porque nosotros lo tuvimos en la andina, ahí en la andina hubo un tiempo en que nadie pasaba afuera de la mesa de la andina, era una cuestión tremenda o sea llegábamos diciendo “usted tiene que presentarlo en la próxima reunión el proyecto” tratamos de hacer eso... imagínate cuando no hay nada.. que pasa con todo esto? Hoy día estamos en esa... con quien tú interlocutas con la gente, cuando las organizaciones a nivel comunal están débiles... las cámaras de turismo, o sea, el comité de turismo, yo no sé si funciona el comité de turismo de melipeuco por ejemplo, viven cambiando gente... porque nosotros como tenemos todas las nóminas no sabemos.. “no es que ya no es el presidente, no es que están cambiando...” entonces en esas condiciones como haces esfuerzo tu ante cualquier situación ambiental?... Entonces en la medida claro, en que hay una instancia que sea fuerte, es respetable, en la andina pasaba eso.

Tú crees que ayudó a generar lo que podemos denominar consciencia ambiental en algún minuto?

Sí, si... ahora, la crítica que yo hago también en el trabajo que hicimos en la Araucanía andina, es que nosotros el tema ambiental no lo tomamos muy en serio... o sea el trabajo fue orientado a lo más productivo... porque era la razón de ser del programa Chile Emprende o sea era el recurso humano y el tema económico te fijan, y el tema ambiental como que lo anduvimos descuidando, pero... nunca se instalaron cosas así sin que nosotros supiéramos, y que la mesa supiera... claro, y ahora, ya se pierde, te fijan...

### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO

Dime una cosa, a ti que te ha tocado ver tantas intervenciones, a lo mejor en el turismo se da este fenómeno, pero... tú crees que este tipo de intervenciones, o este tipo de espacios abiertos, este tipo de instancias donde se puede canalizar la participación... ayuda a visibilizar de mejor manera el aporte de las mujeres a los procesos de desarrollo? O sencillamente se da por casualidad que la participación de mujeres en las mesas público privadas sea importante?...

Si... a ver, es que yo creo... mira, bueno, me encontré la otra vez en un trabajo que hicimos con el Sernam que incluso mayoritariamente los encargados de servicios turísticos eran mujeres, que estaban a cargo de las empresas, y la participación que aquí teníamos era increíble de mujeres. Ahora, yo lo atribuyo a que bueno, como hay prestaciones de servicios que están asociadas como mas en estos casos a la comunas chicas, mas asociadas a una prestación que se hace de la familia, que son empresas familiares es la mujer la que lidera el tema del hospedaje por ejemplo, el tema de la alimentación, entonces ahí dependiendo digamos de la oferta que haya la mujer es relevante. Y no, yo creo que... fijate que la mujer es como mas... lo que yo veía, la mujer es como más receptiva a aprender... a decir en realidad yo voy a ir a una constitución porque a mí me interesa aprender y la señora va y hace sus cosas y... en cambio los hombres, sabes que yo veía a los empresarios "no si yo hacía lo mismo que se yo, que por qué no hacen las capacitaciones en esta fecha" eran puros reclamos... en cambio las mujeres nunca reclamaban.

Tu crees que estos procesos ayudan a empoderar en cierta manera a las mujeres que quieren salir adelante?

Si, si... sin duda... sin duda, hay hartas mujeres que se destacan ahí. Piensa tu en esta cabra, la que estaba en Lonquimay, la Uta, sola, sola en la cordillera ahí, imagínate, con su hija enferma, o sea ahí hay un ejemplo de... claro, que ella tiene sus recursos te fijas y yo siento que a lo mejor una señora que queda en las mismas condiciones pero sin nada... pero yo siento que la mujer es súper empeñosa... hay viejas tan lindas... viejas tan lindas en los campos... acá en la zona yo voy a ver las viejas de Nahuelbuta, yo las amo... igual, porque ellas... una señora mapuche, no sé si tú conoces a la señora Francisca Llao, que queda en una ruca mapuche, en Puren, y trabaja con la hija, y uh la vieja preciosa, y tu la invitas y van a todo, y ella... y claro los turistas han aprovechado porque una vez me contó que había tenido una persona un mes y le había pagado treinta lucas... pero cómo es posible le dije yo... así cachay... pero gente de buen corazón que había, esa gente nos quiere, esa es la gente que uno tiene que trabajar con ella. Sabes que yo ya, yo mira yo en la andina he estado un poquito saturada, porque ya cuando se les daba tanto, ese es otro cuento, cuando tu les das, vas a las reuniones y dicen "ya, y que traes de plata, que trae Sercotec, que trae..." y no po, si aquí la cuestión... y me gusta mucho la modalidad que siempre tenía el Sercotec de los cofinanciamiento del proyecto, y tu sabes que acá los viejos se incorporaban hartos, pero en el caso de Nahuelbuta, los únicos que estaban al día, al pago con Sercotec eran los de allá, y eran mucho más pobres que los de acá. Pero te digo, yo creo que ahí, y debe darse porque también porque las mujeres son más... no sé uno es más como... preocupada.

**ENTREVISTA, PABLO VALDEBENITO, PRESIDENTE ARAUCANIA ANDINA.  
JUEVES 22 DE SEPTIEMBRE DE 2011, 12.00 HRS.**

**CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.**

Sin duda, mira la experiencia como territorio de Chile emprende digamos, lo que más valoro yo de esta experiencia publico privada... te puedo decir un antes, las conversaciones, el aparato publico era muy difícil, o sea la llegada de un director, de un alcalde, etc... había esta brecha... era difícil. Es una de las cosas positivas que tuvo Araucanía andina que mantuvo una mesa de diálogo entre públicos y privados digamos bastante fluida por lo tanto ya eso fue una muy buena experiencia, y eso se dio desde el principio. Ahora, sin duda que hay un desarrollo tremendo digamos con el aparato, con el funcionamiento de este instrumento, o de este territorio Araucanía andina, con esta modalidad de trabajo público – privado. Yo te puedo decir que se avanzó mucho, quizás se pudiera haber avanzado mucho mas digamos... siempre se cometieron errores, hubo mucho proceso de aprendizaje, mucho cambio de autoridad, si no era cambio de alcalde era cambio de intendente, eso también complicaba bastante el trabajo, siempre había que estar constantemente contando esto, que es lo que era el territorio, que es lo que era Araucanía andina, eso un poco complicaba, los alcaldes, poco compromiso de los alcaldes también fue algo que complicó bastante el tema a última hora digamos. Pero yo te puedo decir que hubo un desarrollo, o sea de cuando yo comencé hasta el día de hoy hay un desarrollo importante. Se logró instalar el tema del negocio turístico en las 6 comunas, se logró que las autoridades tomaran e n cuenta el rubro turístico como un rubro interesante, importante, y en el ámbito político también, políticamente también tomó peso un rubro que pudo traer bastante desarrollo digamos a la economía local. Entonces hay un recuento positivo digamos de todo este proceso sin desmerecer o sin dejar atrás todo el proceso de aprendizaje que hubo también, errores tanto del aparato público como de los privados digamos... hoy día uno puede hacer una mirada mucho más inteligente, mas global, con mas conocimiento de las cosas que se pudieron haber hecho mejor. Ahora yo ahí entre paréntesis también te puedo decir que no solamente es culpa del aparato público digamos, constructoras, los privados, hay un tema de idiosincrasia, un tema cultural, que es el meollo de todo esto, y yo siento que ni las autoridades ni nadie le hemos puesto importancia a eso, es como ver que yo veo que tenemos un mercado importante, un mercado regional importante pero todavía desistimos en irnos a Brasil, irnos a Europa a promover un destino que todavía está en pañales, es como, ser un equipo de 3ra división, insistir en ir a jugar en una cancha de 1ra división cuando no estamos preparados. Yo así siento, al menos como región. Obviamente hay empresas que están a cierto nivel, que están para eso, pero lo global, lo concreto, es que estamos todavía para 3ra división digamos, diciéndolo justamente. Pero yo creo que el meollo digamos, si tú me quisieras preguntar “Pablo, ¿qué es lo que tú crees que tranca este proceso?” es un tema cultural que tenemos como idiosincrasia de país, y que probablemente aquí en la región está un poquito más potenciado, y no es un tema de educación formal, de universidad, sino que es un tema cultural, y eso hace que los procesos sean mucho más difíciles...

Pero ese tema cultural descríbelo, se trata del chaqueteo, se trata de que no se valora lo nuestro...

No tenemos una valoración de lo propio, hay cero preocupación en las comunas de temas medioambientales, o sea la apertura a empresas contaminantes, nosotros estamos hablando de turismo, sin embargo en nuestras comunas tenemos fuerte la piscicultura, el tema forestal, es fuerte, y con apoyo de las autoridades, especialmente las autoridades locales. Hay temas de vertedero, no hay una conciencia local digamos... Todos están entusiasmados hoy día con el turismo, pero tienen los basureros al lado, tienen las pisciculturas, entonces no hay una conciencia a mediano y largo plazo, este tema de sustentabilidad existe en los seminarios, existe como nombre, pero en la realidad no está. Tenemos una economía muy poco activa...

Imagínate una Araucanía andina en pleno auge, funcionando con un consejo publico privado empoderado... tú crees que ese hecho era una mejor situación para enfrentar problemas ambientales, que de no haber existido...

Absolutamente, o sea si tú me preguntas hoy día, y te lo puedo decir yo te lo pueden decir muchos de mis pares. El concepto, o esta mesa de diálogo público-privada territorio o no, pero Araucanía andina como destino está muy bien posicionada, o sea en temas de confianza, aquí, los temas de confianza son muy difícil ganar el tema de confianza del empresariado, y había una camiseta puesta por el destino Araucanía andina, con todo el costo que ha tenido llevar adelante esto, y de repente digamos un destino que termina abruptamente, de parte de las autoridades, en el apoyo digamos, si bien es cierto todavía suena Araucanía andina pero ya se optó como... lamentablemente y hay que ser cierto, esto está en manos publico privado, pero el sector publico era un poco el que empujaba esto, a modo de culpabilidad te puedo decir que el sector privado no ha sido capaz de mantener algo que si deberíamos haber sido capaz de mantener... Debiera haber trascendido más allá de que este nuevo gobierno digamos tuviera una política distinta... pero no fue así, y el aparato publico incluida y por un tema de experiencia de muchos sectores iba a ser así... en el momento en el que se dejara de lado no iba a funcionar.

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL.

Pero sin duda, o sea dentro de esta mesa obviamente había organismos a todo nivel, CORFOS, SERCOTEC, INDAP, FOSIS que es lo que se acerca un poco más. INDAP hacía un trabajo espectacular, sobre todo con FOSIS, se pudieron coordinar muchos apoyos más bien de tipo social productivo digamos en que ayudo a muchas familias a salir con sus emprendimientos, algunos con éxito, otros a medio andar, y otros que simplemente armaron una idea por el subsidio, o sea hay que hablar de todo. Yo te digo que socialmente hoy día las 6 comunas son distintas, o sea al menos se ha instaurado una potencial fuente productiva para la gente, que es el turismo...

¿Crees entonces que esto ayudó a generar identidad territorial?

Absolutamente, hoy día la gente se identifica con Araucanía andina, todavía la gente me pregunta bueno, ¿y Araucanía andina?, la gente hoy día tiene más conciencia que antes, la gente sintió, no hablemos de la pérdida de Araucanía andina, pero sintió digamos esta dicotomía que se produjo, la sintió, la gente realmente se había apoderado del concepto de Araucanía andina, de todo esto como territorio, y eso lo tenía muy empoderado la gente, por lo tanto logramos crear una identidad, si bien es cierto una identidad global digamos, pero se logro tener un empresariado a todo nivel, grande, chico, mediano, pero con un objetivo común que es el turismo digamos y con una mirada territorial...

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

Y en ese tema que tú me dices que había todo un empresario con esta consciencia del turismo, ¿tú crees que también esto ayudó a generar consciencia ambiental o no?

No, yo creo que en el tema medioambiental estamos al debe, y estamos viendo pasar como se sigue destruyendo nuestro componente medioambiental y que es el insumo principal para la industria de turismo, del servicio del turismo, o sea, yo todavía veo como tanto privados como públicos no hacemos nada concreto, ideas hay muchas, seminarios hay muchos, pero cosas concretas, o sea, hoy día si hay algo que no se ha hecho es un tema de consciencia ambiental, o sea hablamos de reserva de la biosfera, hablamos de cualquier cosa, y a mí me da vergüenza, o sea yo no puedo poner en mi publicidad reserva de la biosfera porque me daría vergüenza, porque no condice la realidad con lo que se está diciendo, o sea, hoy día no podemos vender Araucanía andina como reserva de la biosfera porque tenemos problemas fuertes medioambientales, no es ético.

Tú dices que los problemas fuertes son vinculados fundamentalmente al tema piscicultura y al tema forestal...

Yo creo que sí, yo creo que las pisciculturas tienen una industria muy rentable, yo no soy partidario de matar eso, "oye, no más piscicultura", yo soy partidario de entrar a legislar como corresponde y que las pisciculturas realmente cumplan con los estándares de calidad digamos y de manejo del tema, porque es una industria que genera mucho recurso, el impacto social es bajo, la creación de fuentes laboral es mínima, o sea, es vergonzosa, aquí en nuestra zona, Cunco, Melipeuco, Vilcún, tenemos casi más del 20% de las pisciculturas de agua dulce, o sea, ¿por qué?, porque una, se dan varios componentes, y uno de los componentes es que la autoridad, lisa y llanamente abre las puertas de par en par para que ingresen estas pisciculturas, a mi modo, pensando que son productores de fuentes laborales, pero no se mira la otra parte, entonces creo yo que mas que entrar en conflicto con estas empresas estos rubros, hay que conversar, falta dialogar, y yo creo que se pueden llegar a muy buenos acuerdos más que entrar a conflictos. Yo

creo que vamos a legislar, se va a legislar en este tema medioambiental cuando ya esté todo destruido, o sea cuando tengas los ríos totalmente contaminados, o sea, y va a ser tarde.

#### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GÉNERO.

No, absolutamente, o sea yo en momentos de crisis, en momentos de emprendimiento, yo tengo la claridad que la mujer lleva la batuta, y el territorio así se demostró, o sea, el emprendimiento todo, era mucha presencia femenina, mucha sueña de casa con ganas de salir adelante, o sea ahí en el tema del género femenino, las mujeres... mucha más responsabilidad en la entrega de los recursos, o sea, no es lo mismo entregarle un recurso a un hombre que a una mujer digamos, sobre todo en un estrato económico más bajo, hay un impacto mucho más fuerte, la mujer esta mucho mas involucrada, está en familia, o sea creo que es una plata muy bien invertida, porque la mujer tiene la necesidad y la responsabilidad de sacar adelante su proyecto, no así el hombre digamos, es mas irresponsable a veces más inestable. Obviamente que con este concepto de Araucanía andina, esta mesa publico privada le dio más el vamos a los emprendimientos, o sea la gente sentía que había detrás de Araucanía andina había todo un aparataje público que estaba fortaleciendo, que está apoyando, y que finalmente estaba financiando emprendimientos digamos, y donde... pero también hay que decir que se han usado bien y mal los recursos, como en todas las cosas, o sea... pero sin duda que es una cosa importante para el desarrollo sobre todo de la mujer y de estas emprendedoras. Me tocaba ver un terreno, o sea como la mujer, con todo lo que cuesta salir de la casa, que el marido entienda que la mujer puede trabajar y todo, se hizo, se realizó y con muy buenos resultados, hoy día tenemos una cantidad de emprendimientos importante en todo el territorio que están en manos de mujeres.

**ENTREVISTA, RICARDO CELIS A., EX INTENDENTE REGIONAL DE LA  
REGION DE LA ARAUCANIA.**

**MERTES 20 DE SEPTIEMBRE DE 2011, 11.00 HRS.**

Mira, primero decir que yo me alegro que habiendo pasado 6 – 7 años desde que se comenzó esa experiencia a nivel local, hoy día uno ve en los documentos de gobierno regional instalada de modo permanente la idea de trabajar en base a territorios. Ese es un hecho interesante porque tal vez lo más difícil es instalar conceptualmente los beneficios y la idea de que el trabajar por territorios, según sus vocaciones, productivas o según sus denominadores comunes del punto de vista social, sea bueno asociarlos, y trabajar en conjunto, escapando de la lógica de comuna, de la lógica de provincia, o incluso de la lógica de regiones. Sin embargo creo que es una experiencia que tiene una limitación muy muy muy grande y esa está dada fundamentalmente por la no descentralización a nivel de país. Este país es un país excesivamente centralista, las leyes y los aspectos constitucionales y legales que operan en los términos de lo que es región, atentan definitivamente contra la descentralización. Por lo tanto cuando tú te vas al terreno más local, más pequeño, esto se va reproduciendo, va teniendo impactos en forma sucesiva y hay aquí también algunos elementos que uno visualiza que son elementos de... dificultades para trabajarlo, te nombraría un par. Hubo un consejo regional no electo por la gente de forma directa sino que por grupo de concejales con intereses de un cuerpo electoral que tiene que responder a los concejales y no a un territorio. Entonces cuando el consejero tiene que votar un proyecto, tiene que concurrir con su aprobación o su voluntad en fijar recursos financieros para un territorio por un proyecto determinado, que para un territorio o para una comuna sea muy importante, si allí no está su cuerpo electoral, el no se va a interesar. Si tuviera que responder del punto de vista del voto directo de la gente del sector, tal vez esa lógica sería distinta. Lo mismo pasa con los alcaldes, los alcaldes como están peleando, están en esa discusión y en esa disputa de recursos, recursos a nivel regional y a nivel nacional, finalmente terminan fijándose en el éxito propio que en el éxito colectivo. Y un tercer elemento tiene que ver con definir la carta de navegación, los puertos de región, para donde queremos llegar como región. Como no están necesariamente definidos los puertos que uno tiene que llegar como región se dificulta un poquitito mas este tema. Yo creo que hay allí hoy día elementos que son dificultades para avanzar a pies más firme en esto. Hay una segunda vertiente que parece interesante, que es el concepto de macro-región, que no es opuesto, no es contrapuesto al concepto de territorios locales. Y el concepto de macro-región tiene que ver como somos capaces de articular nuestras regiones que tienen también algunos objetivos y propósitos comunes. Entonces, pensando en Araucanía andina, cuyo tema central tiene que ver con el desarrollo del turismo, no parece lógico que este desarticulado completamente a una macro-región en donde se articule bien con la Región Bio Bío, con la región del alto Bio Bío o incluso con Puerto Montt, de tal manera que cuando reciba un turista de larga distancia este tenga un plan que contemple ir a Araucanía andina y que también contemple ir a la zona de Los lagos. Entonces ahí hay un nivel de articulación macro-regional que involucra tener unos propósitos comunes, también

tener la carta de navegación regional, y por cierto, la carta de navegación local, porque no puede ser tan distinta, y tiene que ir y estar incorporados esos sueños, esas metas, esas propuestas esas expectativas tienen que estar expresadas a nivel regional y tienen que estar expresadas a nivel de macro-región. Recién leí a fines del año pasado que se entregó el camino de San Andrés en Collipulli, muchos años, años después, y la lógica que tenían los empresarios ahí entonces que es una zona con un alto desarrollo, que los hechos han demostrado que va para allá, el desarrollo de los frutales menores, y fíjate tú que para que ese negocio, esa área de desarrollo fuera potente, claramente todos concordaban los agentes locales, empresarios, el alcalde, concejales, algún CORE, los dirigentes, que era imprescindible construir un camino allí que permitiera el acceso y el trabajo de la fruta de modo técnicamente adecuado, que no se golpeará, que no se dañara la fruta y que no perdiera su valor. Y fíjate tú que recién 6 años después o 4 o 5 años el camino se entrega. Qué bueno que en aquel entonces se concordó que era prioritario entregarlo y hacerlo, así como fue con el camino a las termas Malalcahuello. Lo mismo, las termas Malalcahuello salió como 3 años después, este salió 5 años después. Entonces, a ese ritmo, no va a resultar. A ese ritmo, quiere decir que ese concejo local, ese comité local tiene que tener más poder. Tiene que tener más poder de decisión, para que la ejecución de los proyectos que acuerde este concejo, este grupo que está trabajando, este grupo ejecutivo que está trabajando en este territorio, tenga capacidad reales de que las cuestiones ocurran, porque si finalmente ellos toman un acuerdo, y el concejo regional nunca los considera, ni nunca los lleva a cabo el proyecto que definió el territorio, bueno, hasta ahí nomás llega. Entonces esto tiene que ver fundamentalmente con el excesivo centralismo que se va replicando en distintos niveles, hasta el nivel más pequeño y allí está el tema central, que para que este grupo ejecutivo, este grupo comunal, este grupo del territorio, tenga el poder, tiene que tener algún nivel de definición de recursos. En ese entonces, cuando comenzamos esto se nos vino esas grandes articulaciones, una burocracia respecto al tema de cómo se articulaban estos niveles con los ministerios. Fue mucha la burocracia finalmente porque el nivel ministerial muy grande, muy pesado, siempre va a privilegiar las grandes carreteras que tu estas logrando en grandes zonas de gran interés económico respecto a pequeños territorios en donde la gente está soñando algo distinto.

No obstante eso, si tu recuerdas hubo un ejemplo que inclusive después fue parte de las discusiones que se hicieron, es la experiencia de la modificación de la ruta de inter-lagos a una red de inter-lagos fundamentalmente detonada por un proceso que hubo ahí, donde ahí el ministerio de obras publicas... Y aquí tienen que ver mucho los liderazgos además, porque había un liderazgo ahí que permitió acceder a modificar los trazados que estaban fijados con antaño e incorporar los elementos de discusión que se dieron en ese minuto en el territorio.

Claro, exactamente. No cabe duda que la experiencia es exitosa, no cabe duda que es bueno, que es interesante, pero le falta más poder.

Obviamente. Hay una matriz de... hay un impulso como país, como Estado, en términos de dotar de mayor autonomía y de mayor definición a este espacio territorial, lo que permitiría según lo que yo infiero acortar esos ciclos, es decir, desde el minuto en que se identifica una necesidad, se genera una demanda por un proyecto determinado como es el tema de san Andrés, en vez de demorarse 6 años, que ese ciclo de acortara en la medida que exista mucho más poder.

#### CATEGORIA 1.- COMPONENTE ECONOMICO.

Claramente les fue mejor. Tiene mucho sentido, esa política tal vez no hubiese demorado 6 años, sino que 10, o tal vez no se haya hecho nunca. Pero el punto está en que hay que darle un nivel más resolutivo, más poder a ese grupo de trabajo de la región, y además, como tu dijiste tiene que ver con los liderazgos, los alcaldes y las autoridad políticas tienen que estar convencidas, y tienen que trabajar codo a codo con el mundo de los que están produciendo desarrollo económico.

No, definitivamente, si hay algo que sirve como una lección durante todo esto es que como lo dijimos en algún minuto en una discusión dura que tuvimos. El desarrollo territorial y el ordenamiento territorial es una decisión política, y necesita liderazgo político.

Mira lo más importante yo creo que... en definitiva de Santiago, como se ve tan lejano todo, tan pequeño en el mapa, probablemente nunca San Andrés hubiese existido, pero como existe una agrupación local que en definitiva lo pone como su tema, con la generosidad de los otros alcaldes de otros sectores o comunas aledañas, entonces ahí toma un peso específico suficiente como para ser considerado. Pero lo que te quiero decir con eso es que le falta más cuerpo, y hay un tema clave ahí, tiene que ser dotado de recursos técnicos para que lleven adelante el desarrollo de los proyectos, no pueden ser solo temas de ideas y de corazonadas, tienen que ser temas que necesitan apoyo profesional, de desarrollo, de gente que sepa realizar proyectos, que sepa camino a la inversión pública, que conozca le contacto con la autoridad política para que finalmente los proyectos puedan ocurrir. Y yo creo que hay cuestiones que son súper interesantes en ese sentido. Aún estamos viendo la región de Araucanía, una región tan potente, tan poderosa, gracias a que están asociados hoy día a pesca y son conocidos. Si estuvieran solos, no tendrían ninguna posibilidad, o tendrían muy pocas posibilidades, pero les falta articulación. Les falta articularse ellos, por ejemplo, con Temuco, porque la gente llega e inicia su recorrido en la región desde aquí. Entonces le falta la articulación necesaria, pero es súper bueno e interesante el comprender que porque ellos se asociaron tienen un desarrollo o mas desarrollo de parque, o algún desarrollo productivo, o que cuando existan algunos fondos de emprendimiento a lo mejor se los van a asignar a ellos y no a otros. Entonces aquí toca con un tema nacional. Cuando a nivel nacional se fija que lo más importante es el desarrollo del ski, estoy inventando, y si a una región no le interesa el ski, sus posibilidades van a ser pocas. Entonces cuando la inversión pública viene marcada desde ya desde el nivel central hacia donde debe

ir destinada, se genera este tremendo conflicto. Por eso te digo que tiene que tener más flexibilidad en la disposición de los recursos. Cuando el nivel local se le determine que lo más importante de su desarrollo es el complejo turístico de ski en sector de curacautín, los arenales o el corralco, entonces allí tiene que ir concurrir los servicios públicos a hacerle caso a este grupo de decisión, y no a hacerle caso finalmente lo que le dijo el administrador de Santiago. Entonces ahí está el quiebre, yo creo que no es factible si no tiene más poder político, y no es posible si no tiene más poder técnico de definición en la elaboración del proyecto.

## CATEGORIA 2.- COMPONENTE SOCIAL.

Francamente positiva. Diría yo, Araucanía andina un buen ejemplo, el tema de la Araucanía costera, la gente de la costa que yo creo que fueron líderes en ese sentido, tu vez ahí lo positivo, la gente se siente identificada con su tema costero, en donde tienen esta vertiente que tiene que ver con tener mayor acceso al mar, y también tener mayor acceso al turismo, a incorporar... ponerle mar a la Araucanía. Ellos se compraron eso, sin embargo la gente de Araucanía lacustre, donde tiene una disputa entre municipios, no se ve, pero aquí existe lo que es lo que se llama el territorio Temuco – Padre las casas, el valle Araucanía, ellos tienen un desarrollo importante en lo que es artesanía y algunas cuestiones básicas. Les falta mucho, y este es un muy buen ejemplo de que si desarticularan, tendrían resuelto el tema de lo que decía el otro día una señora que le escuché en una exposición de artesanías, que ellos lo que necesitan son ferias para exponer sus productos. No una feria permanente, ferias, puntos de comercialización, entonces ellos tienen súper claro eso, entonces en algún punto, hay un quiebre entre ese grupo, la decisión lógica, categórica y comprensible de ese grupo, con la decisión de la autoridad política. La autoridad política no los ha atendido, entonces a lo mejor están asociados en la formalidad, pero no están comprometidos con la gente del territorio, entonces yo creo que ese nivel de comprensión y ese nivel de vínculo de la autoridad política con el grupo local con la pequeñas productoras, con las artesanas o con pequeños agricultores, se genera la potencia necesaria que se necesita allí, así que yo creo que allí hay una cuestión que es clave, que tiene que ocurrir eso, pero evidentemente están asociados, se reúnen, tienen conversaciones comunes, están soñando juntos, están pensando cómo solucionarlo y tarde o temprano, según la fuerza que vayan adquiriendo, van a poder ir poniendo encima de la mesa a la autoridad política la necesidad de buscar soluciones en conjunto.

Hay una generación de masa crítica ahí en ese espacio territorial, y de reflexión respecto de a lo mejor lo que serán sus propios sueños.

Claro, pero ahí como te digo tiene que la autoridad política ponerle oreja, tiene que escucharla y tiene que ponerle atención en que esa es la solución para lo que ellos saben.

Ellos son más cercanos a su realidad...

Lógico, ellos son los que hacen la artesanía todos los días, entonces ellos tienen propuestas interesantes pero no han tenido contraparte, yo creo que ahí hay una cuestión que se debe resolver.

### CATEGORIA 3.- COMPONENTE AMBIENTAL.

Yo creo que no han cambiado la historia, pero sí no me cabe ninguna duda que cuando la gente que trabaja en el mundo del turismo plantee un proyecto que esté vinculado al desarrollo turístico en la Araucanía andina, no me cabe ninguna duda que ellos van a estar pensando en la sustentabilidad medio ambiental, que sean sustentables, económicamente, y medioambientalmente. Así que yo creo que cuando tu les dejas en manos de ellos, ellos van a ser más cuidadosos respecto a lo que puede ser un burócrata o una persona que esté en otro punto de la cadena, y un buen ejemplo en esto se ve, en la experiencia de los alcaldes y los municipios de Malleco, respecto a tener zonas comunes para tener rellenos sanitarios. Ellos tomaron la decisión de tener un relleno sanitario común, de conjunto, único, con administraciones compartidas. Eso es un muy buen ejemplo de cómo ese tema no se desarrolla por comuna, en conjunto, en un territorio, y creo que el tema Temuco – Padre las Casas debiese ser igual te fijas porque aquí nada más común y compartido en el tipo de residuos sólidos domiciliarios de Temuco – Padre las Casas, es muy común, tiene mucha similitud. Si tuviésemos un desarrollo en común, yo creo que probablemente tendríamos soluciones bastante más inteligentes y más interesantes de lo que es Boyeco.

### CATEGORIA 4.- COMPONENTE GENERO.

De hecho en la práctica yo creo que no tiene efecto, no ha tenido efecto. Teóricamente sí, porque es más fácil encontrar a la dirigente en la comuna, o en el barrio o en el sector que encontrarla en nivel de directivo regional. Entonces de esa lógica, sí, es más fácil que esa mujer vaya con sus telares o sus hortalizas o su pequeña industria o desarrollo turístico, lo exponga a nivel local y lo exponga a nivel regional, por tema de proporcionalidad y del peso de la burocracia, entonces tiene lógica de esa perspectiva, pero si lo ha tenido en los hechos, yo creo que no. Creo que no ha sido un elemento de interés específico de desarrollar.

¿Cómo política dices tú?... Yo no digo que haya estado orientado conscientemente, sino que creo que esta dinámica...

Ah claro, siempre, mientras más te achiques en el nivel de decisión, es más posible que participen de modo igualitario hombres y mujeres que cuando te vas subiendo hacia los niveles de gestión más jerarquizado de la burocracia.

**ANEXO Nº 4:** Selección de citas, asociación a subcomponentes o variables (codes) y familias de variables (categoría o componente) por Entrevista (ATLAS.TI)

| Citas extraídas de entrevistas  | Subcomponente o variable   | Categoría o Componente |
|---|----------------------------|------------------------|
| ENTREVISTA 1.   |                            |                        |
| ..yo estimo que hemos aumentado las ventas en un 50% desde que iniciamos...   | Aumento ventas             | Económico              |
| ...nuestra idea era mostrar al público chileno lo maravilloso de estos paisajes, pero luego, no siendo nuestro foco de público, comenzaron a llegar también extranjeros, y hoy podríamos decir que tenemos un 75% chilenos y un 25% extranjeros.  | Diversificación de mercado | Económico              |
| también reconocemos que ha ayudado estar en Araucanía Andina porque se ha promocionado que de manera conjunta el territorio,  | Promoción                  | Económico              |
| Bueno cuando nosotros llegamos, imaginarás no conocíamos a nadie, Araucanía Andina nos ayudo a generar una red de contactos y conocidos, con el mismo funcionamiento de El Medina, logramos articularnos a nivel local con el resto de la oferta turística de Vilcun. De hecho, cuando yo estoy completa, le envío gente a mis otros colegas, creo que así hay que mirar nuestro destino, de manera articulada y no aisladamente..Creo que los Chilenos son bastante individualistas para trabajar. | Social, Redes              | Social                 |
| Yo creo que hay hoy día un mayor compromiso de los empresarios, y una valoración por su comuna, su territorio, aunque aún falta..podría ser mejor..creo que una mayor expresión en las instituciones y organizaciones, que en la gente común y corriente.   | Identidad, compromiso      | Social                 |
| mi percepción es que nuestra injerencia en decisiones ha ido en aumento con los años, producto que hemos ido demostrando que nuestro único interés es el bien de la comuna. En cuanto al territorio Araucanía Andina considero que era un espacio importante para opinar y participar en decisiones.  | Participación              | Social                 |
| ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?<br>Si estoy de acuerdo, porque tenemos una mayor organización y creo que como la gente tiene menos miedo a expresarse frente a una situación que los afecte.  | Mejor organización         | Ambiental              |
| Creo que la gente común y corriente de a poco va tomado conciencia de la importancia de cuidar el medio ambiente, y en cuanto a los empresarios...me refiero a los del sector turismo, tienen una mayor conciencia ambiental porque forma parte también de su negocio..   | Conciencia                 | Ambiental              |
| Cree usted que los proyectos que se desarrollan o proyectan en el territorio son amigables con el medio ambiente?. A cree que esto se debe esto?<br>Si, cada vez más y creo que se debe a una mayor   | Conciencia                 | Ambiental              |

|   |                                   |           |
|---|-----------------------------------|-----------|
| conciencia ambiental de los empresarios y como dije antes, a que entienden que el tema ambiental forman parte también del éxito de su negocio.  |                                   |           |
| Acá, todo se recicla, nada se vota..mira este florero es una botella de plástico de jugo, los adornos en todo reciclado, estos son pedazos de cerámicas, hasta el hueso del perro esta aquí, ...vengan hacia acá (nos lleva hacia un sector del comedor del restaurant), acá estoy haciendo un taller de mosaicos con pedazos de latas...para mí el tema ambiental es fundamental..de hecho hasta la gente que pasa a buscar la basura me reclama que no sacamos nada de basura.. | Aporte empresarial                | Ambiental |
| Que opina respecto de la siguiente afirmación: “El cuidado del medio ambiente en el territorio, es fundamental para consolidarlo como destino”.<br>Totalmente de acuerdo..  | Conciencia                        | Ambiental |
| cada día hay más mujeres haciendo cosas, emprendiendo su pequeños negocios y eso es bueno..   | Más participación, emprendimiento | Género    |
| Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?<br>Es súper importante, porque las mujeres tienen una sensibilidad especial que le pueden dar una característica distinta a una iniciativa..  | Valoración de la Mujer            | Género    |
| un porcentaje importante de las iniciativas de Araucanía Andina son lideradas por mujeres..   | Más visibilización aporte mujer   | Género    |
| Están aprendiendo a reivindicar sus derechos..hoy las mujeres están aprendiendo a hablar y sacar la voz..   | Más participación, emprendimiento | Género    |
| ENTREVISTA 2  |                                   |           |
| Yo creo que nuestra ventas han aumentado en un 50%, producto que nos hemos ampliado, hemos puesto más mesas y nuestros clientes han ido cambiando.  | Aumento ventas                    | Económico |
| Cuando nos iniciamos, nuestros clientes eran personas de Lonquimay, como así también profesionales o vendedores que venían a Lonquimay, luego, estos últimos años, coincidente con el periodo de Araucanía Andina, nuestros clientes fueron cambiando a turistas nacionales y extranjeros, quienes exigen otro tipo de servicio, por lo que tuvimos que ampliarnos y remodelar el restaurant.   | Diversificación mercados          | Económico |
| contar con una mesa público – privada que potenció este territorio como destino turístico, a través de un plan de desarrollo en el cual trabajamos de manera conjunta servicios públicos, empresarios y los municipios, quienes canalizaban sus instrumentos a través de esta instancia y en concordancia con nuestro plan, y también a instrumentos financieros privados.  | Institucionalidad público-privada | Economico |
| Nosotros nos relacionábamos entre nosotros en un principio, pero Araucanía Andina nos abrió la posibilidad de conocer a otras organizaciones empresariales de otras comunas, también, no abrió la posibilidad de conversar y establecer relaciones con otros territorios en Chile y agrupaciones en el extranjero como los son la asociación latinoamericana de municipios turísticos,  | Social, Redes                     | Social    |

|  |                                      |           |
|--|--------------------------------------|-----------|
| por dar un ejemplo..claro... a tenido un gran aumento.   |                                      |           |
| hoy existe un mayor compromiso de la gente y los empresarios con el territorio, creo que hoy está inclusive más socializado el termino territorio y eso ya es un indicio de mayor identidad .  | Identidad,<br>compromiso             | Social    |
| Yo pienso que la principal institución del territorio es la Mesa público-privada de Araucanía Andina, producto que al interior de Araucanía Andina están presentes los servicios públicos que nos interesan y además los municipios. Al interior de esta mesa podemos dialogar y concordar acciones que mejoren las condiciones de nuestras comunas y su gente, además que podemos hacerle seguimiento a dichos compromisos..lo que no deja de ser importante, ya que las palabras de las lleva el viento...   | Institucionalidad                    | Social    |
| antes los servicios venían y hacían las cosas sin preguntarle a nadie, a partir de la creación de Araucanía Andina los servicios públicos se sientan a conversar los proyectos y nosotros podemos opinar. Acuérdesese cuando el Ministerio de Obras Públicas tenía el proyecto de ruta interlagos, lo discutimos, lo analizamos y se transformó en una Red Interlagos que conectó nuevos atractivos, se incorporaron otro paradores para turistas, se modifico el trazado incorporando lugares que antes no estaban contemplados..allí hay un buen ejemplo de lo que digo. | Participación                        | Social    |
| A mí me parece que el mismo hecho de que tengamos o hayamos tenido una organización territorial como es Araucanía Andina, nos permite estar mejor preparados para enfrentar una situación ambiental.   | Mejor organización                   | Ambiental |
| Hay que precisar que los temas ambientales cada vez tienen más importancia, eso mismo ha hecho, que aumente la conciencia ambiental, esa misma preocupación cada vez más importante en los turistas, hace que los empresarios cada día valore más los temas ambientales. En cuanto a la gente en general, esta conciencia creo evoluciona más lentamente.  | Conciencia                           | Ambiental |
| creo que hoy a una mayor conciencia ambiental de los empresarios, y en este plano, también juega un papel importante las leyes ambientales que en parte obligan a los empresarios a tomar en cuenta esta dimensión.  | Conciencia                           | Ambiental |
| Nosotros en el restaurante, reciclamos, aunque nos encontramos con la dificultad que a nivel comunal no existe quien se haga cargo de lo reciclado, por ejemplo, latas de aluminio, botellas, etc.   | Aporte empresarial                   | Ambiental |
| un territorio cuya principal actividad económica está vinculada al turismo, debe cuidar su medio ambiente, de lo contrario nadie vendría a visitarnos.   | Conciencia                           | Ambiental |
| * Cree usted que se respeta la diversidad de género (sexual) en su comuna o territorio.<br>Yo creo que si.....no existe mayor discriminación con las mujeres, es lo que yo percibo.  | No discriminación                    | Género    |
| muchas mujeres han montado sus empresas, cabañas, restoranes, etc., con buena parte de ellas, levantamos   | Más participación,<br>emprendimiento | Género    |

|   |                                     |           |
|---|-------------------------------------|-----------|
| este destino Araucanía Andina. Yo creo que hoy a mejores condiciones para que una mujer se atreva a iniciar una actividad comercial, creo que el mundo ha ido cambiando..   |                                     |           |
| Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?<br>Si, ha sido grato trabajar junto a ellas en Araucanía Andina, y su aporte ayuda a mejorar la igualdad de género en el territorio.  | Valoración mujer                    | Género    |
| Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?<br>Si, yo creo que ha ayudado a mostrar el trabajo de las mujeres empresarias del territorio, como te dije anteriormente yo creo que no ha habido mayor discriminación en este aspecto, de hecho creo su aporte ha ido aumentando con el paso de los años.  | Visibilización aporte mujer         | Género    |
| hoy día se sienten más liberadas como para opinar y participar, y como dije anteriormente eso es muy bueno, porque ayudan al territorio a levantarlo y consolidarlo como destino turístico.   | Más participación, emprendimiento   | Género    |
| ENTREVISTA 3  |                                     |           |
| Yo diría es relativo, porque primero comenzamos con una cabaña y luego fuimos ampliando la oferta. En concreto me la jugaría porque ha aumentado al doble desde que comenzamos.   | Aumento Ventas                      | Economico |
| Yo soy un ferviente hincha de la iniciativa de Araucanía Andina, y su trabajo por convertir este territorio en destino turístico, creo que ha sido fundamental el tener un Plan de Desarrollo que contempló entre otras iniciativas la promoción conjunta del territorio. En este sentido, también el aporte que ente plano hicieron los servicios públicos como SERCOTEC y SERNATUR.   | Institucionalidad público - privada | Economico |
| ¿Cómo ha sido su participación en redes sociales (sean estas asociaciones, organizaciones funcionales, clubes, mesas de coordinación, etc.)?<br>Yo creo que ha ido en aumento, de hecho me correspondió presidir el directorio de Araucanía Andina, allí hicimos muchas cosas importantes. Nosotros nos pusimos como meta el identificar y vincular a todos los emprendimientos de cualquier rubro que tuvieran relación con el turismo, como por ejemplo, artesanos, agricultores, apicultores, etc., y logramos conformar un listado con mil quinientos emprendedores vinculados en todas las comunas de Araucanía Andina. De hecho, un día conversando con el director de CORFO le dije, ..mire nosotros tenemos mil quinientos empresarios emprendedores pequeños y medianos que ustedes podrían apoyar..no me hizo caso..pero bueno, igual seguimos trabajando.. | Social, Redes                       | Social    |
| organizaciones en donde usted participa activamente o con mayor frecuencia?<br>Yo de las mesas territoriales de Araucanía Andina, principalmente, igual me invitan a reuniones de la  | Participación                       | Social    |

|   |                                   |           |
|---|-----------------------------------|-----------|
| cámara de comercio y turismo de Curacautin, pero voy a veces no mas...  |                                   |           |
| .mire, yo veo que la gente está más comprometida con su localidad, su comuna, su territorio, eso se nota cuando uno habla con ella..aunque siempre hay quienes tiran pa la cola..ja,ja,ja   | Identidad, compromiso             | Social    |
| Definitivamente la mesa de Araucanía Andina...  | Institucionalidad                 | Social    |
| nosotros conversábamos con los alcaldes y directivos públicos sobre qué hacer, y cómo hacer las cosas para tirar pa' arriba estas comunas..no tomábamos café hablando de cualquier cosa..Eran cuestiones importantes, por eso es que nosotros como empresarios le pusimos el hombro para que esto resulte y bueno creo que los resultados están a la vista.....antes, en la Araucanía todo el mundo hablaba sólo de Pucón..y mire nosotros de a poquito nos vamos posicionando como otro destina..que nos falta sí, pero avanzamos. | Participación                     | Social    |
| porque estamos más organizados, existe un territorio con instituciones y coordinaciones que permiten abordar una situación difícil en términos ambientales.   | Mejor organización                | Ambiental |
| creo que hay una mayor conciencia y preocupación por cuidar el paisaje....aunque hay excepciones, mire aquí donde estamos en el segundo piso de nuestros hostel tenemos una vista maravillosa, pero ve esa ladera de enfrente, el dueño se le ocurrió plantar pinos, y se ve un manchón en medio del bosque nativo...pero a pesar de mi vecino..ja,ja,..creo que hay una mayor conciencia ambiental.  | Conciencia                        | Ambiental |
| la verdad es que no conozco que exista algún proyecto que sea una amenaza..yo creo que hoy los empresarios tienen mayor conciencia respecto de estos temas.   | Conciencia                        | Ambiental |
| un territorio que apuesta al turismo como palanca de desarrollo...no me imagino, desarrollo turístico y destrucción del medio ambiente..no son compatibles.   | Conciencia                        | Ambiental |
| Un porcentaje importante de integrantes de Araucanía Andina son mujeres, diría yo, más que en otros rubros o sectores de desarrollo, creo que el turismo es un buen espacio para mujeres empresarias.   | Más participación, emprendimiento | Género    |
| considero importante el trabajo de las mujeres en Araucanía Andina, creo que aportamos con un granito a mejorar la igualdad de género...y fíjese, que una organización importante en Araucanía Andina, era la secretaria técnica, que la conformaban algunos servicios público y gran parte de esos integrantes eran mujeres, mujeres muy valiosas, que nos ayudaron en el trabajo..y por tanto debemos estar agradecidos.  | Valoración mujer                  | Género    |
| * Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio.<br>Pero le cabe alguna duda después de lo que le he contado..claro que sí, eso creo yo, ha sido otra contribución de Araucanía Andina..fíjese que no tan comentada, y si no me lo pregunta, no se me habría ocurrido...   | Más visibilización aporte mujer   | Género    |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| en Araucanía Andina abrimos espacios para que las mujeres se expresaran, para que canalizaran sus ganas de participar y aportar, y creo que eso fue muy bueno..   | Participación, emprendimiento              | Género    |
| <b>ENTREVISTA 4</b>   |  |           |
| La evolución de las ventas ha ido en directa relación con la construcción de nuevas cabañas y otros servicios, comenzamos el 2003 con una, y hoy tenemos tres, por tanto las ventas han aumentado por tres y adicionalmente lo que deja el Rental y la cafetería.   | Aumento ventas                             | Economico |
| Nosotros comenzamos con un tipo de cliente que es el que llega a las cabañas, que corresponde a profesionales entre 30 y 50 años, con movilización propia y que tiene un espíritu aventurero. Ese perfil de cliente lo mantenemos, pero cuando instalamos en Rental accedimos a otro tipo de clientes, un público joven y adulto joven que le gustan los deportes de nieve  | Diversificación mercados                   | Economico |
| Yo creo que cada día hay una mayor valoración del entorno en el cual se vive, sobre todo cuando se hace la asociación que el surgimiento de localidades como esta (Malalcahuello) se debe en gran parte a las características escénicas del territorio.   | Identidad, compromiso                      | Social    |
| A mí me parece que obviamente en la medida que nos vean más organizados, nos tomarán más en cuenta para decisiones que afectan a Malalcahuello. Creo que el que te tomen o no en cuenta hay que ganárselo y eso para por organizarse, Como nosotros hemos mantenido una organización, nuestra injerencia a aumentado, no obstante no al nivel que quisiéramos pero estamos influyendo.  | Institucionalidad                          | Social    |
| creo que hoy estamos mejor organizados para enfrentar una situación que ponga en peligro el patrimonio ambiental del territorio, además que hoy existe una mayor conciencia respecto de estos temas.  | Institucionalidad<br>Identidad, compromiso | Ambiental |
| Mire aquí yo haría la distinción entre quienes hemos llegado de afuera a dinamizar esto y la gente que siempre ha vivido acá, para nosotros el tema ambiental forma parte de nuestra negocio, en cuanto a que la gente llega a nuestras cabañas por el paisaje y los atractivos naturales y por tanto estamos consientes de que debemos preservar esto. Yo creo que la gente que siempre ha vivido acá, le ha costado más valorar lo que tiene, porque siempre lo ha tenido pero hoy si tienen mayor conciencia del valor que esto tiene, sobre todo porque se han dado cuenta que en los últimos años esto les ha generado ingresos y una mejor calidad de vida. | Conciencia                                 | Ambiental |
| los empresarios necesariamente deben cuidar el medio ambiente, y me refiero a los empresarios del sector turístico, porque forma parte de su negocio. Ahora, si bien eso se cumple, siempre hay que estar alerta.   | Conciencia                                 | Ambiental |
| todas mis cabañas tienen termo paneles para calentar agua con energía solar, así también, toda la leña que utilizamos en la calefacción proviene de bosques con planes de manejo.   | Aporte empresarial                         | Ambiental |
| Cree usted que en los últimos años la participación de  | Participación,                             | Género    |

|   |                               |           |
|---|-------------------------------|-----------|
| mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?<br>Yo considero que ha aumentado no al nivel que uno quisiera pero ha aumentado, y uno lo nota en las reuniones o cuando se entera de la aparición de un nuevo negocio.  | emprendimiento                |           |
| es fundamental, e importante que las mujeres se atrevan a emprender un negocio.. eso contribuye porque hay sensibilidades distintas que aportan a la oferta del territorio. Por eso hay que apoyarlas para que cada día sean más.   | Valoración Mujer              | Género    |
| impulsar a emprendedoras mujeres, creo que se ha dado más con cierta espontaneidad,   | Participación, emprendimiento | Género    |
| Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?<br>Sí, porque hay más mujeres haciendo cosas, opinando y formando parte de organizaciones donde pueden hacerse escuchar..   | Participación, emprendimiento | Género    |
| <b>ENTREVISTA 5</b>   |                               |           |
| Mire, nosotros nos hemos mantenido de manera más o menos igual, eso sí notamos un poco mas de visitantes desde los últimos años   | Aumento ventas                | Economico |
| Mire, si hemos notado en los últimos años una mayor visita de extranjeros, por ese lado, si nosotros hemos variado nuestros clientes hacia un poco de extranjeros.  | Diversificación mercados      | Economico |
| Nosotros hemos tenido un aumento en la participación como asociación en agrupaciones nacionales e internacionales, vinculadas a los temas indígenas y eco turísticos.   | Participación                 | Social    |
| ¿Cómo cree qué ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?<br>Si yo creo que ha aumentado, hay gente que está más preocupada hoy de lo que pasa en la comuna, y en el campo, también hay un mayor compromiso con el territorio.  | Identidad, compromiso         | Social    |
| Para nosotros las instituciones más importantes son aquellas que apoyan directamente iniciativas en cada comuna, es decir, instituciones públicas que puedan ayudarnos a mejorar lo que estamos haciendo, como es el caso de CORFO y su colaboración para implementar este Parque Pehuenche. También decir que Araucanía Andina ha colaborado en promocionar también lo nuestro.                        | Institucionalidad             | Social    |
| ¿Cree usted que hoy, el territorio está mejor preparado y organizado, para enfrentar una situación ambiental que pueda impactar negativamente su entorno? Ej. Instalación de una planta de celulosa, etc. A cree que esto se debe esto?<br>Sí, nos parece mejor preparado para una situación como la que dice, se ve que está más organizado y en condiciones de enfrentar una situación así de grave . | Mejor organización            | Ambiental |
| Creo que se ve un aumento en temas de conciencia ambiental, hay más valoración de la tierra, sus paisajes   | Conciencia                    | Ambiental |

|  |                               |           |
|--|-------------------------------|-----------|
| y bosques nativos, eso también, se debe a que esos temas hoy se conversan más y se muestran más.   |                               |           |
| hoy hay más exigencias ambientales para instalar una empresa, y la gente valora más aquello.   | Conciencia                    | Ambiental |
| si queremos seguir apostando al ecoturismo el medio ambiente es fundamental.   | Conciencia                    | Ambiental |
| Si, hemos visto cada vez más mujeres haciendo cosas..  | Participación, emprendimiento | Género    |
| Considera usted importante el trabajo y aporte de las mujeres emprendedoras del territorio. Porqué?<br>Si por supuesto. Por que aportan igualmente y hacen cosas que son distintas.  | Valoración mujer              | Género    |
| Cree usted que la experiencia de Araucanía Andina, ha visibilizado, ha mostrado, ha evidenciado, de mejor manera el aporte de las mujeres al desarrollo del territorio?<br>Si estoy de acuerdo, creo que el territorio Araucanía Andina a ayudado a mostrar el trabajo de ellas. Lo que es bueno.  | Visibilización aporte mujer   | Género    |
| Cree usted que las mujeres hoy día, toman decisiones en su comuna o territorio. Porqué?<br>Decisiones...se podría decir que sí, porque ahora están más organizadas.  | Participación, emprendimiento | Género    |
| ENTREVISTA 6   |                               |           |
| te puedo señalar que año a año habíamos tenido un aumento de un 10% a un 15%, situación que se ha estabilizado en los últimos tres años aproximadamente.   | Aumento ventas                | Económico |
| Si, esto se ha ido dando paulatinamente, producto del tipo de oferta de hemos tenido en el tiempo...cuando esto se inició, paraban muchos mochileros ya que - como tu conociste en su minuto-, aquí habían dormitorios colectivos amplios. Luego eso desapareció, y hoy solo tenemos habitaciones, lo que ha derivado en que el perfil del cliente ha cambiado hacia un segmento de familia.   | Diversificación de mercados   | Económico |
| ¿Cómo cree qué ha evolucionado durante los últimos años, la identidad del territorio, es decir, el compromiso de la gente y sus instituciones con el futuro de su comuna y entorno?<br>Si, ha ido presentando un mayor compromiso con el tiempo, creo también ayudado por la presencia de nuevos empresarios que transmiten a la gente el valor del entorno y lo maravillosos del paisaje, lo que hace en la gente valores más lo que tiene. | Identidad, compromiso         | Social    |
| en términos globales, si creo que estamos mejor preparados para enfrentar la instalación de un proyecto que pueda impactar el medio ambiente   | Mejor organización            | Ambiental |
| Yo creo que el tema ambiental es moda...por tanto no tiene que ver con más o menos conciencia, a lo mejor, en una de esas, pasa esta moda y se impone otra, y la gente ahora se acomodará a esa otra moda...   | Conciencia                    | Ambiental |
| nosotros reciclamos y tengo una bodega llena de botellas de vidrio y no sé donde entregarlas, a veces  | Aporte empresarial            | Ambiental |

|  |                               |           |
|--|-------------------------------|-----------|
| llo la camioneta y me voy a Curacautin por si alguien las quiere, pero es muy poco lo que se puede hacer para generar una cadena de reciclaje  |                               |           |
| en este territorio Araucanía Andina, una gran parte de la economía gira en torno al turismo...no cuidar el medio ambiente sería un suicidio..  | Conciencia                    | Ambiental |
| Cree usted que en los últimos años la participación de mujeres empresarias ha aumentado en el territorio?<br>Yo creo que sí.....veo muchas mujeres acá en Malalcahuello liderando empresas y a otro nivel, cada vez que voy a la feria organiza de Curacautin veo más mujeres dedicándose a alguna actividad comercial..   | Participación, emprendimiento | Género    |
| las mujeres poseen características únicas, distintas y que por supuesto aportan al territorio .  | Valoración mujer              | Género    |
| el tener una buena vitrina en Araucanía Andina ha fortalecido la imagen de las mujeres empresarias, y a lo mejor ese efecto demostración tienen un impacto de impulso a nuevas mujeres que deseen iniciar algún negocio..quién sabe.   | Visibilización aporte mujer   | Género    |
| percibo un rol potenciado de las mujeres....hay más atrevimiento para hacer y decir, lo que es bueno..y que se lo han ganado solas..   | Participación, emprendimiento | Género    |
| ENTREVISTA 7   |                               |           |
| Claramente la Araucanía andina tiene clientes de cuando partimos, ahora comparando el nº de clientes o visitantes que llegan a Araucanía andina cuando partimos y ahora es claramente superior, ahora es superior digamos, y tiene que haber multiplicado por 2 o por 3 por lo menos.  | Aumento ventas                | Economico |
| yo creo que desde que partimos este proceso, se ha triplicado la oferta turística, el nº de camas, restaurantes, locales de artesanías, todo lo que está asociado a lo que la industria turística impulsó.   | Diversificación mercados      | Economico |
| Cuando llegamos, y eso también era parte del diagnóstico que hicimos, no habían asociaciones gremiales, organizaciones, no habían organizaciones, o en las comunas que habían eran muy precarias, estaban prácticamente abandonadas, no habían socios digamos, los presidentes no podían entregar los cargos porque no había a quien, entonces cuando nosotros llegamos a la Araucanía andina no habían cámaras de turismo en algunas de las comunas, y en las que había era solamente el nombre pero no funcionaban, y uno de los tramos que hicimos fue eso porque era un piso que necesitábamos para operar, tener activas las organizaciones, por lo tanto yo creo que eso se activó | Social, redes                 | Social    |
| la gente hace referencia a la Araucanía andina,  | Identidad, compromiso         | Social    |
| yo diría que una cosa clara que entre un antes y un después, nosotros empoderamos muchos líderes, hicimos talleres de liderazgo, hicimos coaching con las personas que tenemos allá en potencial, de manera que desarrollaran sus capacidades de liderazgo y emprendedores de manera que tuvieran capacidad de   | Institucionalidad<br>Redes    | Social    |

|   |                       |           |
|---|-----------------------|-----------|
| <p>articular todo lo público y lo privado. Yo creo que la vinculación también entre los empresarios y las instituciones cambió notablemente, no sé si recuerdas que era como el patio trasero de la Araucanía, la gente no interactuaba, no tenían capacidad de llegar a los gobernadores, los intendentes... era impresionante, no lo recibían, estaban atomizados, y después ellos se dieron cuenta cuando este proceso de articulación local y desarrollo territorial se empezó a levantar lo empezó a visualizar la autoridad,</p>                    |                       |           |
| <p>yo me acuerdo siempre de una reunión que tuvimos en Lonquimay donde estaba todo el consejo público y privado, estaban cuatro directores de las instituciones de servicio, estaba el gobernador de la provincia de Malleco que en ese momento era el actual diputado Mario Venegas, y dirigió el consejo un empresario, y lo dirigió súper bien, y interactuaron con las autoridades al mismo nivel, o sea, ellos se nivelaron con las autoridades en ese momento en la reunión porque ellos eran los actores, los dueños del territorio</p>            | Institucionalidad     | Social    |
| <p>mira en realidad los actores locales se pusieron al mismo nivel que las autoridades les dijeron mira nosotros tenemos nuestras demandas, nuestras inquietudes, queremos actuar de esta manera, su servicio en esta parte no nos gusta como esta, nos gustaría que su instrumento se cambiara para este lado que es donde más nos sirve, entonces fue una cosa muy buena en ese caso como que no había asimetría no había asimetría, el poder local era equivalente al poder institucional en ese momento, y fue algo muy interesante lo que se dio</p> | Participación         | Social    |
| <p>generar identidad a través de portales de entrada de ingreso a cada comuna que eran similares, utilizando los elementos comunes históricos como madera, piedras en las construcciones, los paraderos de los microbuses, los paraderos turísticos que se hizo con el MOP, o sea se empezó a generar todo un tema porque nosotros sabíamos que el tema identitario era un valor</p>  | Identidad, compromiso | Social    |
| <p>nosotros hicimos desde la institución en ese momento fue relevar los elementos identitarios, por ejemplo, el ser cordillerano, los elementos de la cordillera, la alimentación, la gastronomía, los mitos y leyendas que habían en esa zona que son elementos identitarios, y después todos los elementos constructivos, piedra madera, que se yo, todo ese tipo de cosas, los estilos constructivos,</p>  | Identidad, compromiso | Social    |
| <p>mas que nosotros generar algo nuevo, sino que era poner en valor lo que había, y darle al vez estructurarlo, darle tal vez un cuerpo, es lo que contribuimos, pero elementos de interés es mucho.</p>  | Institucionalidad     | Social    |
| <p>la visión que tienen los empresarios que su territorio es sustentable, y en generar un desarrollo sustentable, y cuidar el patrimonio, porque se dieron cuenta que lo que realmente ellos podían explotar era la belleza que tenía el territorio o sea los parques nacionales,</p>   | Conciencia            | Ambiental |
| <p>gestión ambiental rentable en empresas que es una</p>  | Aporte empresarial    | Ambiental |

|  |                              |           |
|--|------------------------------|-----------|
| <p>metodología que teníamos con la GTZ que se llama GART de manera que los establecimientos turísticos hicieran gestión ambiental porque eso les iba a mejorar su rentabilidad y se hicieron con varias empresas participaron en eso y tuvieron muy buenos resultados, y también empezamos con todo el proceso de certificación, que también incorpora toda la variable ambiental, entonces era una preocupación que había.</p>  |                              |           |
| <p>de hecho nosotros teníamos discusiones me acuerdo en los consejos publico- privados, respecto del rol de la conaf, que claro, nosotros estábamos haciendo un desarrollo territorial sustentable, cuidando el patrimonio que teníamos ahí,</p>   | Mejor organización           | Ambiental |
| <p>la gente claramente digamos eran temas de conversación, eran temas de reflexión y de preocupación no solamente de los actores públicos, sino de los actores locales, o sea el tema del agua, de la naturaleza, de la biodiversidad, eran preocupaciones de ellos.</p>   | Conciencia ambiental         | Ambiental |
| <p>en los consejos publico-privados había una gran presencia femenina, de empresarias, por distintas razones, pero participaban mujeres en los consejos publico privados, y en las distintas actividades que organizaba el territorio, ya sean actividades de promoción, o actividades del territorio, talleres, seminarios, eran... no se los porcentajes, no me atrevo en este momento a dar pero diría yo era casi equivalente entre hombres y mujeres, entre la participación de la mujer y los hombres en las actividades del territorio.</p>   | Participación emprendimiento | Género    |
| <p>el hecho de abrir espacios de participación, de expresión, esos espacios fueron tomados o de otra manera, uno podría inferir que hay una necesidad de participación latente, pero que en definitiva la institucionalidad normal no la expresa y que una intervención de esta naturaleza, cuando creas una institucionalidad local, cuando creas espacios de participación con la autoridad, se toman estos espacios, se aprovechan.</p>   | Participación emprendimiento | Género    |
| <p>yo creo que los actores locales, entre ellos las mujeres, que participaban en un porcentaje importante, se tomaron estos espacios porque eran reales, yo digo que quizás la gracia que tuvo este proceso a través de Araucanía andina desde el punto de vista institucional es que fue algo real, los actores locales tenían poder,</p>   | Participación emprendimiento | Género    |
| <p>nosotros por ejemplo en SERCOTEC poníamos la plata en el consejo publico privado se cortaba, se decidía, realmente, o sea yo llegaba con la plata y decía tengo por ejemplo 10 millones, tenemos 10 millones en que lo vamos a colocar, cual es la prioridad que tenemos aquí , en el consejo publico privado, y ellos se dan cuenta, y se disputaban los recursos, y lo más bonito que me tocó ver era que muchas veces se privilegiaba a una comuna distinta al dirigente del consejo publico privado porque entendía que era una prioridad, o que entendía que había que crear un proceso de convergencia,</p> | Institucionalidad            | Social    |

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
| <p>porque al principio lo que había era que cada uno quería remar para su lado, entonces si había un recurso, todos se lo disputaban, pero luego después cuando entendieron el concepto del territorio, que le generaba más valor todavía que trabajar individualmente yo creo que toda la gente empezó a cambiar y este proceso yo creo que era real, o sea se dieron cuenta que tenían poder, tenían poder en cortar los recursos, tenían poder en decidir que se hacían y que no se hacía, y eso fue yo creo un elemento al menos desde mi punto de vista que posibilitó que estas personas se comprometieran en los procesos, había un muy buen nivel de participación, cada actividad la gente siempre iba, se hacía su tiempo, porque entendía que le generaba valor,</p> |  |                  |
| <p>yo diría que en este caso las mujeres se dieron cuenta que era real la cosa que no iban de figuritas, no iban de arroz digamos, de acompañamiento para tener un grupo, sino que ellos cortaban y podían decir que no,</p>  | <p>Visibilización aporte mujer</p>         | <p>Género</p>    |
| <p>ENTREVISTA 8</p>   |  |                  |
| <p>efectivamente hay una mayor organización de los empresarios, hay un actuar en conjunto, hay un crecimiento identitario de ser parte de un proyecto, de ser parte de un territorio que creo que es una enorme ganancia digamos, que si bien es cierto antes de eso la gente entendía que era parte de la pre-cordillera y de la cordillera, pero no obstante no tenía título, no tenía etiqueta, no tenía un nombre que a ellos les hiciera sentido y los unificara, y a mí me parece que eso es una de las cuestiones más destacadas.</p>  | <p>Social, redes</p>                       | <p>Social</p>    |
| <p>en general a la mayoría le ha ido bien, uno ve que hay un crecimiento, una profesionalización de la actividad, en particular del turismo, hay inversiones que paulatinamente se han ido instalando en el territorio,</p>   | <p>Aumento ventas</p>                      | <p>Economico</p> |
| <p>Araucanía andina ha generado un contexto, un espacio donde probablemente si algún empresario esta dudando esto al menos los ha ayudado a tomar una decisión a invertir en ese lugar, correr un riesgo, porque existe un clima empresarial y porque existe un clima de lo público que pretende apoyar y también invertir y por lo tanto generar un círculo virtuoso en ese espacio territorial, en definitiva yo creo que al territorio y a los empresarios les ha ido mejor.</p>   | <p>Institucionalidad público - privada</p> | <p>Economico</p> |
| <p>yo creo que por un lado a nivel de tejido social eso se ha fortalecido, se han mejorado redes, mejorado el asociativismo, creo que también los habitantes, los funcionarios públicos, los municipios muy particularmente, del punto de vista identitario, así como componente por tanto de un eje del capital social, evidentemente que ahí ha habido un enriquecimiento, hoy día todos entienden que son parte de Araucanía andina, y Araucanía andina además no solamente es una autodefinición, lo que uno ve fue que la prensa y el resto de la región, incluso fuera de la región, compró y asumió y seguramente le ha sido coherente esta denominación y se transformo yo diría en una</p>   | <p>Social, Redes Identidad, compromiso</p> | <p>Social</p>    |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| denominación que caracteriza el territorio o sea yo creo que ahí hay una ganancia del punto de vista del capital social muy importante.  |   |           |
| la valoración de los recursos naturales que tenían, una toma de conciencia, de la necesidad de protegerlos, la toma de conciencia de que podía haber un modelo de negocio de desarrollo sustentable y que era posible entonces sin afectar la calidad y el status de los recursos naturales preservarlos y con eso además mejorar también del punto de vista económico, en el estándar de vida y el nivel de vida en los ingresos y en la calidad de vida de los habitantes entonces yo creo que ellos hoy día tienen una visión mucho más empoderada.   | Conciencia  | Ambiental |
| Y eso crees tú que alcanza a poder señalar si es que hoy día en relación a la conciencia ambiental de la gente, los empresarios ha evolucionado?...  | Conciencia  | Ambiental |
| Ha evolucionado en un sentido positivo, no cabe duda   |   |           |
| si es evidente digamos, que las mujeres de esos territorios o que muchas más mujeres se han transformado en microempresarias o en pequeñas empresarias y que han ganado en autonomía, en capacidad e autogestión, y desde ese punto de vista a mí me parece que efectivamente ahí hay detrás una ganancia neta, ahí hay un crecimiento si uno lo ve desde un enfoque de género, evidentemente uno ve una evolución positiva. No estoy seguro si eso es tan evidente para todo el resto del mundo, pero sí yo creo que eso salta a la vista, o sea la cantidad de emprendimientos, la mayoría exitoso, vinculados a la actividad turística o rubros anexos como la producción de alimentos, embasados, ha crecido sustantivamente y en un gran porcentaje en manos de | Participación<br>emprendimiento<br>Visibilización aporte<br>mujer | Género    |
| ENTREVISTA 9   |   |           |
| Yo creo que eso fue un cambio significativo que generó una inercia de alguna manera en el territorio, empezar a mirar, toda la gente empezó a creer que era posible quizás transformar este territorio que tenía este estigma de territorio pobre y subdesarrollado, y empezó a generarse una esperanza, o sea nosotros podemos llegar a ser un Pucón,   | Identidad,<br>compromiso  | Social    |
| y eso hace que la gente empiece a soltar un poco la billetera en términos de “sabes qué, voy a empezar a arreglar un poco más mi negocio, voy a tratar de ver..” no sé si impactó en las ventas directamente en ese momento, pero sí generó expectativas positivas o un futuro mejor y eso hace que el primer impacto que nosotros sentimos en el territorio fue a nivel de inversión, empezaron a aparecer tímidas inversiones, y así cuando se empiezan a generar esas expectativas, de alguna manera aparece el estado diciendo “sabes qué, vamos a arreglar algunos caminos, para que la gente pueda llegar a estos lugares”. Y si va a llegar gente a estos lugares, hay que empezar a preparar lo que se va a recibir, y ahí se empieza a generar una          | Institucionalidad<br>público-privada                              | Económico |

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
| <p>suerte de inercia, y empiezan a aparecer unos proyectos grandes, y yo creo que eso hace que de alguna manera se empiece a mover ese territorio, más allá de que también se alinea, son dos cosas que se van dando, se alinean en torno a un fin común, y además generan mejores expectativas, yo creo que eso, a mi juicio es el impacto más primario de esto.</p>   |  |                  |
| <p>siento que de alguna manera esta expectativa que se genera sobre un grupo de empresarios hace que estos mismos lideren muchos procesos entonces no era un proceso tan gubernamental, sino más de construcción endógena y además muy participativo donde habían dos miradas bien fuertes, una los empresarios tratando de poner sus temas y por otro lado también... pero empresarios que tenían mucho compromiso social te diría yo, no era empresarios que solo estaban buscando, sino que estaban viviendo su sueño.</p>   | <p>Identidad,<br/>compromiso</p>           | <p>Social</p>    |
| <p>nos interesaba no solo llegar a las microempresas que eran muy débiles en ese momento, sino que también generando un poco más de masa crítica en términos de organización</p>  | <p>Participación</p>                       | <p>Social</p>    |
| <p>se nota una diferencia porque se empieza a generar capital, empezamos a generar opinión, tímidas en un principio, poco representativas también me acuerdo no, los primeros que llegaron y que supieron empezaron a atribuirse muchas veces representatividad, pero con el tiempo y a medida que fue aumentando la participación, se fue como de alguna manera, fue decantando esto, y los que decían tener tanta representatividad empezaron a desaparecer de los directorios, finalmente se genera un movimiento social, porque la gente sabía que se iban a hacer estas reuniones, la gente veía pasar muchas más camionetas, la gente veía que se estaban haciendo cosas, sabía que la inversión, primero, conocía la inversión, cosa que no pasaba antes, o sea yo antes pasaba una camioneta del MOP y yo no sabía si andaban de vacaciones, me entiendes?,</p> | <p>Institucionalidad<br/>Participación</p> | <p>Social</p>    |
| <p>yo creo que hubo un cambio, porque la gente también se empieza a parar, empieza a sentir confianza, empieza a opinar y a decir, me entiendes? Y a organizarse, porque todos quieren opinar, entonces empieza a generarse la representatividad. Yo creo que de eso se dio mucho en ese territorio.</p>  | <p>Identidad,<br/>compromiso</p>           | <p>Social</p>    |
| <p>de alguna manera tampoco fue un modelo de desarrollo basado en lo económico como explotación, sino que más bien basado en la sustentabilidad, el equilibrio entre mantener, preservar, pero desarrollar.</p>   | <p>Conciencia</p>                          | <p>Ambiental</p> |
| <p>yo tiendo a pensar que en el territorio había gente que tenía conciencia ambiental que no necesariamente era gente que estaba instalada en el territorio sino que muchas veces eran foráneos que habían ido a buscar naturaleza y espacios verdes en el territorio y que influenciaron de alguna manera el que este territorio preservara, mantuviera, conservara esa forma o ese modelo de desarrollo.</p>  | <p>Conciencia</p>                          | <p>Ambiental</p> |
| <p>Yo diría que hoy en día hay mucha más conciencia,</p>  | <p>Conciencia</p>                          | <p>Ambiental</p> |

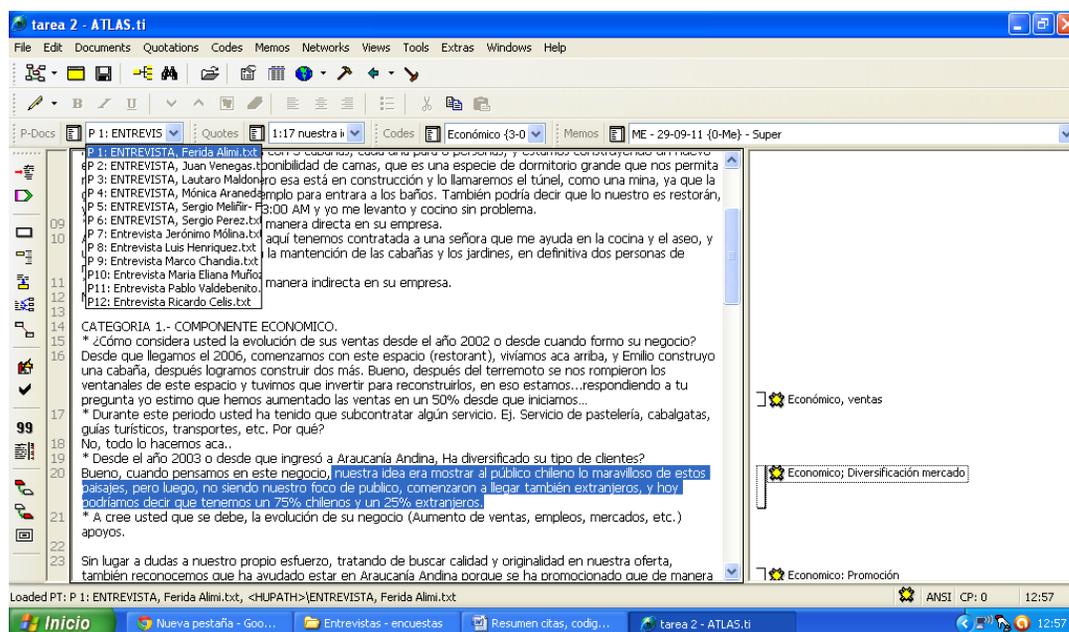
|   |                               |        |
|---|-------------------------------|--------|
| quizás a nivel de paradigma incluso   |                               |        |
| era más fácil llegar a través de las mujeres muchas veces en lo que son las organizaciones sociales porque hay una fuerte participación   | Participación, emprendimiento | Género |
| no sé si ellas tienen consciencia porque ellas igual tenían la dificultad, o por lo menos yo de lo que me acuerdo de las primeras reuniones, siempre tenían la dificultad de tener que volver a la casa, de encargarse de los cabros, me entiendes? No es que hayan sido unas mujeres emancipadas, sino que era una multi mujer. Era una mujer que tenía harta capacidad.   | Valoración de la mujer        | Género |
| en las bases era mucho más, o sea cuando yo trabajaba con grupos de empresarios aparecían muchas más mujeres pero en los directivos había siempre una presencia un poco más marcada de hombres, lo mismo en los servicios públicos.   | Participación, emprendimiento | Género |
| ENTREVISTA 10   |                               |        |
| se empezó a armar esta mesa y se convocó a los actores privados que no estaban, se subieron los municipios, que se yo, y partimos armando este acuerdo de desarrollo para el territorio. Qué pasó en el intertanto desde esa fecha hasta el 2010, los avances fueron bastante significativos. Primero, hubo una articulación público privada muy importante, que no existía... No, primero, yo partiría diciendo que hubo una articulación de institucionalidad pública primero... porque nos obligó a estar todos sentados en la mesa e ir focalizando mejor los recursos.   | Institucionalidad             | Social |
| primero se incorporaron todas aquellas organizaciones importantes en las comunas, como las cámaras de turismo, y después se abrió a más sectores y otras áreas digamos que se vincularon al turismo como los artesanos, se abrieron las mesas locales. Y eso generó una posición de la zona bastante interesante, porque tu podías hablar tengo una instancia público privada donde hay un presidente que es privado, donde hay un vicepresidente que es un alcalde, te fijas? Entonces estaba como toda la institucionalidad.  | Social, Redes Participación   | Social |
| la gente se sintió como partícipe de un proceso, de un proyecto claro, a lo mejor no tan claro al final, pero que en el caso del turismo que le interesaba a la gente, que llegaran turistas, eso era todo, entonces... pero la gente se sentía partícipe de eso, tuvieron mucha capacitación, entonces la gente de la Araucanía andina sabe lo que es el turismo hoy día, y yo diría que hasta el más mínimo prestador de alguna cosa... el artesano, la señora que vende las lechugas en algunos sectores, porque les hacíamos mucha capacitación, entonces la gente está culturalmente preparada para el turismo, no diría que el 100%, pero sí mucha gente sabe el tema y eso de alguna u otra forma en alguna manera ellos se vincularon con alguna persona, con algún turista, con algún visitante en algún minuto, y algo socialmente a ellos les sirve mucho, culturalmente aprenden, | Participación                 | Social |
| imagínate una mesa publico privada en una zona, en un territorio, que está fuertemente... porque nosotros lo  | Institucionalidad             | Social |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| tuvimos en la andina, ahí en la andina hubo un tiempo en que nadie pasaba afuera de la mesa de la andina, era una cuestión tremenda o sea llegábamos diciendo “usted tiene que presentarlo en la próxima reunión el proyecto” tratamos de hacer eso... imagínate cuando no hay nada.. que pasa con todo esto? Hoy día estamos en esa... con quien tú interlocutas con la gente, cuando las organizaciones a nivel comunal están débiles...   |  |           |
| me encontré la otra vez en un trabajo que hicimos con el SERNAM que incluso mayoritariamente los encargados de servicios turísticos eran mujeres, que estaban a cargo de las empresas, y la participación que aquí teníamos era increíble de mujeres. Ahora, yo lo atribuyo a que bueno, como hay prestaciones de servicios que están asociadas como mas en estos casos a la comunas chicas, mas asociadas a una prestación que se hace de la familia, que son empresas familiares es la mujer la que lidera el tema del hospedaje por ejemplo, el tema de la alimentación, entonces ahí dependiendo digamos de la oferta que haya la mujer es relevante. Y no, yo creo que... fijate que la mujer es como mas... lo que yo veía, la mujer es como más receptiva a aprender... a decir en realidad yo voy a ir a una constitución porque a mí me interesa aprender y la señora va y hace sus cosas | Participación,<br>emprendimiento<br>Valoración mujer | Género    |
| hay hartas mujeres que se destacan ahí.<br>Piensa tu en esta cabra, la que estaba en Lonquimay, la Uta, sola, sola en la cordillera ahí, imagínate, con su hija enferma, o sea ahí hay un ejemplo de... claro, que ella tiene sus recursos te fijas y yo siento que a lo mejor una señora que queda en las mismas condiciones pero sin nada... pero yo siento que la mujer es súper empeñosa... hay viejas tan lindas... viejas tan lindas en los campos...  | Valoración mujer                                     | Genero    |
| ENTREVISTA 11  |  |           |
| Es una de las cosas positivas que tuvo Araucanía andina que mantuvo una mesa de diálogo entre públicos y privados digamos bastante fluida por lo tanto ya eso fue una muy buena experiencia, y eso se dio desde el principio. Ahora, sin duda que hay un desarrollo tremendo digamos con el aparato, con el funcionamiento de este instrumento, o de este territorio Araucanía andina, con esta modalidad de trabajo público – privado. Yo te puedo decir que se avanzó mucho, quizás se pudiera haber avanzado mucho  | Institucionalidad                                    | Social    |
| Pero yo te puedo decir que hubo un desarrollo, o sea de cuando yo comencé hasta el día de hoy hay un desarrollo importante. Se logró instalar el tema del negocio turístico en las 6 comunas, se logró que las autoridades tomaran en cuenta el rubro turístico como un rubro interesante, importante, y en el ámbito político también, políticamente también tomó peso un rubro que pudo traer bastante dinamismo a la economía local.  | Diversificación de<br>mercados<br>Aumento ventas     | Económico |
| Araucanía andina como destino está muy bien posicionada, o sea en temas de confianza, aquí, los  | Identidad,<br>compromiso                             | Social    |

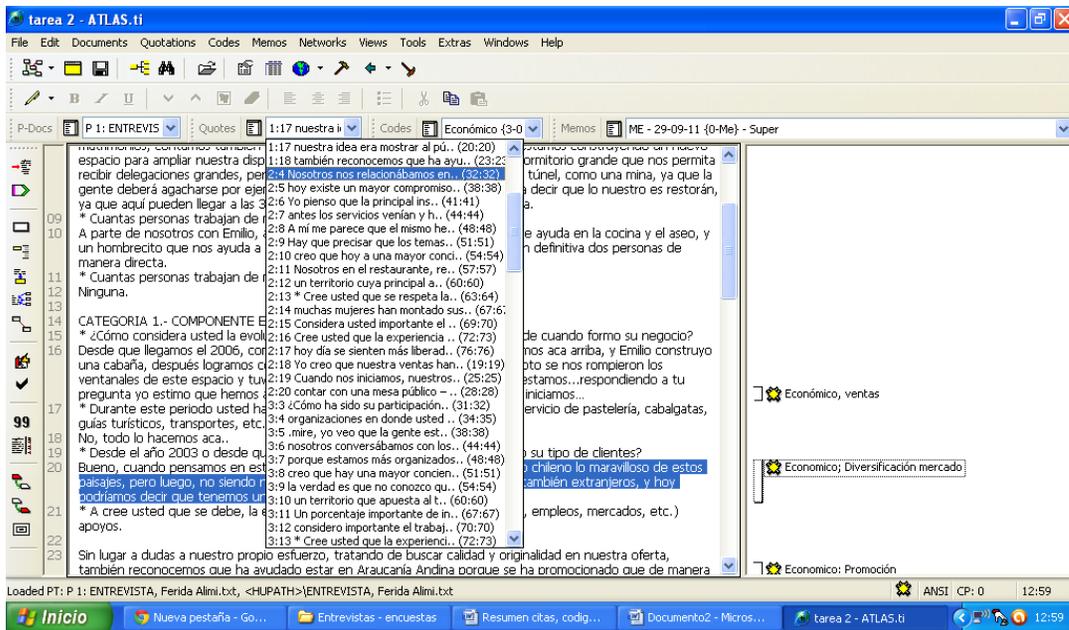
|   |   |           |
|---|---|-----------|
| temas de confianza son muy difícil ganar el tema de confianza del empresariado, y había una camiseta puesta por el destino Araucanía andina, con todo el costo que ha tenido llevar adelante esto   |   |           |
| Yo te digo que socialmente hoy día las 6 comunas son distintas, o sea al menos se ha instaurado una potencial fuente productiva para la gente, que es el turismo...   | Identidad, compromiso                             | Social    |
| hoy día la gente se identifica con Araucanía andina,  | Identidad, compromiso                             | Social    |
| la gente realmente se había apoderado del concepto de Araucanía andina, de todo esto como territorio, y eso lo tenía muy empoderado la gente, por lo tanto logramos crear una identidad, si bien es cierto una identidad global digamos, pero se logro tener un empresariado a todo nivel, grande, chico, mediano, pero con un objetivo común que es el turismo digamos y con una mirada territorial...   | Institucionalidad                                 | Social    |
| en momentos de crisis, en momentos de emprendimiento, yo tengo la claridad que la mujer lleva la batuta, y el territorio así se demostró, o sea, el emprendimiento todo, era mucha presencia femenina, mucha sueña de casa con ganas de salir adelante, o sea ahí en el tema del género femenino, las mujeres... mucha más responsabilidad en la entrega de los recursos, o sea, no es lo mismo entregarle un recurso a un hombre que a una mujer | Participación, emprendimiento<br>Valoración mujer | Género    |
| Me tocaba ver un terreno, o sea como la mujer, con todo lo que cuesta salir de la casa, que el marido entienda que la mujer puede trabajar y todo, se hizo, se realizó y con muy buenos resultados, hoy día tenemos una cantidad de emprendimientos importante en todo el territorio que están en manos de mujeres.   | Visibilización aporte mujer                       | Género    |
| ENTREVISTA 12   |   |           |
| más difícil es instalar conceptualmente los beneficios y la idea de que el trabajar por territorios, según sus vocaciones, productivas o según sus denominadores comunes del punto de vista social, sea bueno asociarlos, y trabajar en conjunto, escapando de la lógica de comuna, de la lógica de provincia, o incluso de la lógica de regiones.  | Institucionalidad                                 | Social    |
| permitiría según lo que yo infiero acortar esos ciclos, es decir, desde el minuto en que se identifica una necesidad, se genera una demanda por un proyecto determinado como es el tema de san Andrés, en vez de demorarse 6 años, que ese ciclo de acortara en la medida que exista mucho más poder.   | Participación                                     | Social    |
| El desarrollo territorial y el ordenamiento territorial es una decisión política, y necesita liderazgo político.  | Institucionalidad                                 | Social    |
| un proyecto que esté vinculado al desarrollo turístico en la Araucanía andina, no me cabe ninguna duda que ellos van a estar pensando en la sustentabilidad medio ambiental, que sean sustentables, económicamente, y medioambientalmente.  | Conciencia  | Ambiental |

## ANEXO N° 5 : Visualización de utilización software ATLAS.TI

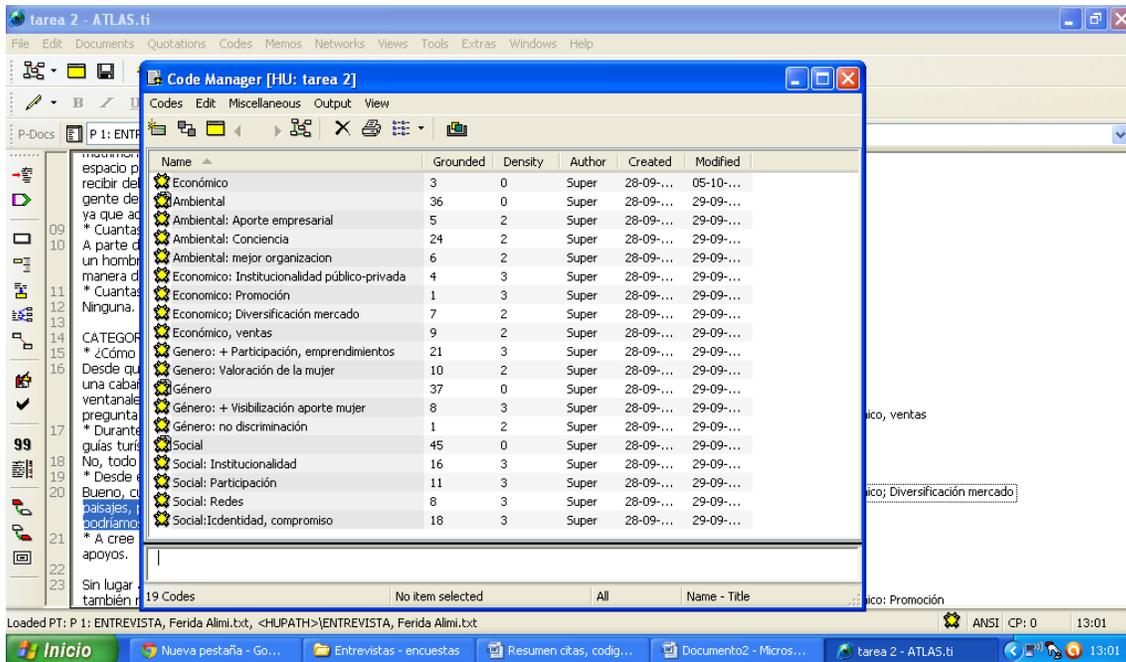
Un primer paso es la incorporación de la totalidad de las entrevistas al sistema, procediendo a continuación a realizar la selección de frases o párrafos (Quotations) y asociarlos a categorías y definir subcomponentes o variables (Codes) que permitan una agrupación de dichos textos en función de su relación con un tema en particular.



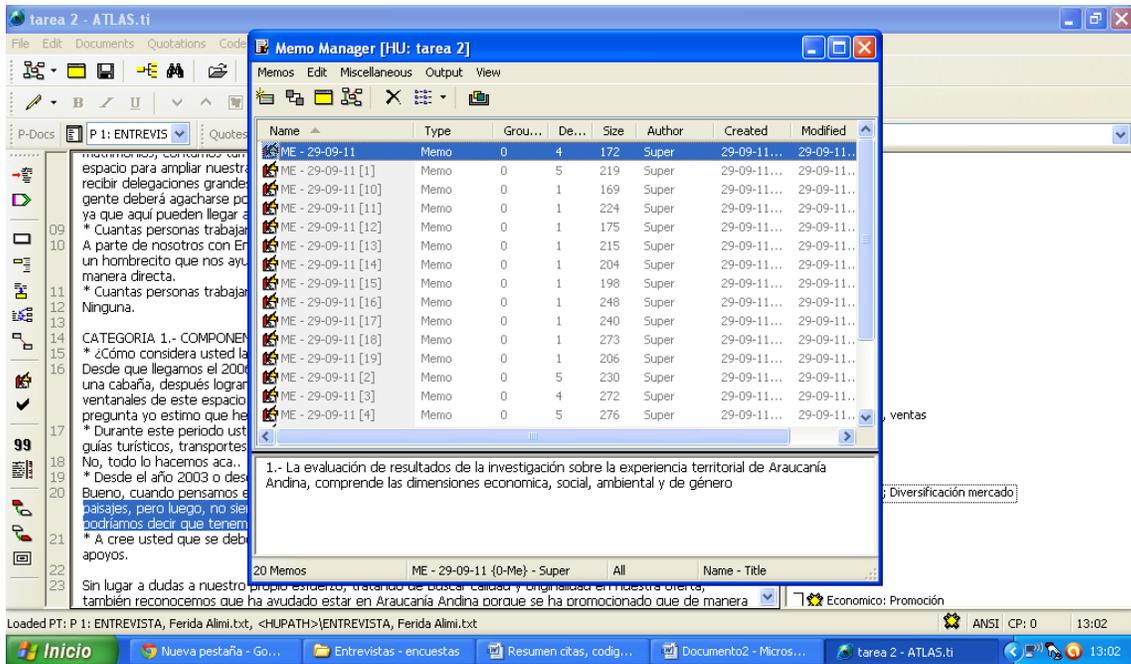
Los textos, son automáticamente seleccionados y es posible ser visualizados en el programa.



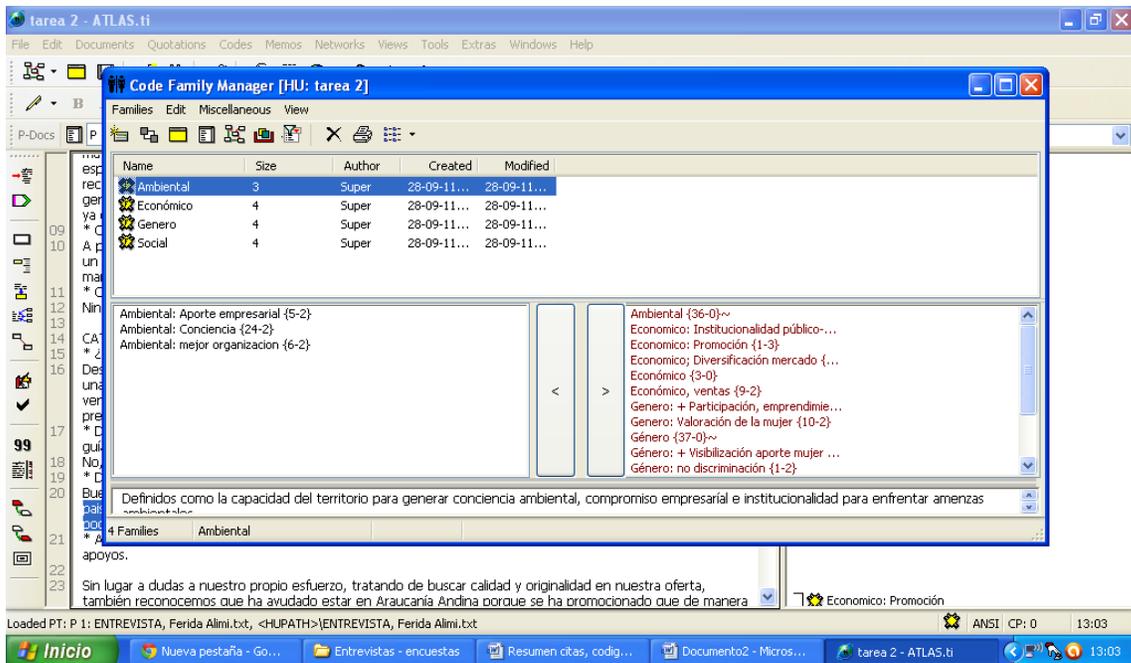
Cada categoría y variable también son identificados y desplegados por el programa, para una mejor visualización en pantalla.



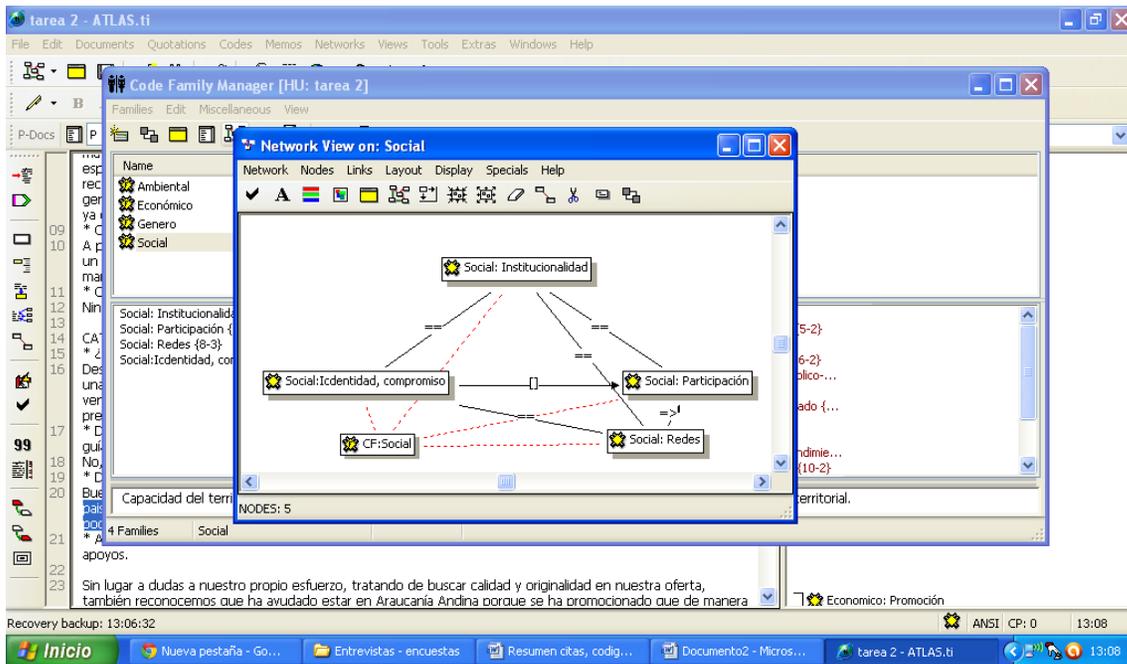
También, se procedió a levantar “memos” que son la descripción de cada uno de las categorías y variables asignadas para la investigación, los cuales es posible desplegar en el sistema.



Cada una de los variables asociados a una categoría (Económico, social, ambiental y de género) se agrupó en “Familias” de variables.



Cada una de las familias de variables es posible visualizarlas, estableciendo la relación entre ellos, sea esta causal, de efecto, relacionada, etc. lo que puede mostrarse de manera gráfica, e inclusive, asociando cada una de los variables a la selección de textos correspondientes a las entrevistas realizadas y que son el argumento para la selección de variable.



Del mismo modo y con el objeto de tener una mirada global de las familias de códigos, es posible generar una visualización articulada entre familias de códigos.

