

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA NICIATIVA
DE EMPRENDIMIENTO CULTURAL URBANO EN
LA COMUNA DE VILLARRICA: UN ANÁLISIS
DESDE EL TURISMO Y LA GERENCIA SOCIAL.

Tesis para optar al Grado de Magister en
Gerencia Social

Autora:

Carolina A. Delgado Pérez

TEMUCO, Marzo de 2012

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA INICIATIVA DE
EMPRENDIMIENTO CULTURAL URBANO EN LA
COMUNA DE VILLARRICA: UN ANÁLISIS DESDE EL
TURISMO Y LA GERENCIA SOCIAL.

Tesis para optar al Grado de Magister en
Gerencia Social

Autora:

Carolina A. Delgado Pérez

Profesor Guía:

Julio Tereucán Angulo

Universidad de La Frontera

Tesis realizada en el marco del Proyecto FONDEF N° D09R1004 sobre
Turismo de Intereses Especiales.

TEMUCO, Marzo de 2012

RESUMEN

La Región de la Araucanía se caracteriza por múltiples razones entre las que se destacan su componente turístico, encontrándose en ella la denominada Zona Lacustre, reconocida por sus atractivos naturales (volcán, ríos, lagos, termas) que hacen de esta zona un lugar de destino permanente para el descanso.

Conjuntamente a esta riqueza natural, permanecen en la región las costumbres y tradiciones desarrolladas por las etnias originarias, mayoritariamente la Mapuche, pueblo que mantiene sus raíces vigentes en menor o mayor grado, en cuanto a su historia, ritos, vestimentas, lengua, territorio y prácticas, condición que genera el intercambio intercultural.

No obstante, ambas riquezas culturales, están insertas en una población postergada, privada de accesos y recursos que permitan mejorar sus condiciones socioeconómicas. De ahí, que la política pública contempla acciones mediante diversos programas sociales ligados al fomento de la economía de los hogares en situación de pobreza y vulnerabilidad, implementándose el apoyo de iniciativas de micro emprendimientos económicos, especialmente aquellas ligadas al turismo.

Esta investigación por tanto, pretende entregar una mirada más holística de los procesos de implementación de estas iniciativas, mediante el estudio de un caso de una mujer mapuche que desarrolla como actividad económica el “Telar Mapuche” en la comuna de Villarrica. Este análisis enfocado desde la Gerencia Social, según la metodología propuesta por el INDES (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social) permitirá identificar las etapas de la Política Pública desde los beneficiarios directos e indirectos y su relación con ella, a través de la aplicación del método narrativo para contrastar los enfoques y discusiones teóricas referidas a los emprendimientos como herramientas para la superación de la pobreza y, particularmente aquellas iniciativas del Turismo Cultural.

PALABRAS CLAVES

Turismo Cultural, Superación de la Pobreza, Gerencia Social.

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
1.1. Exposición general del tema de investigación	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación	5
1.3. Fundamentación del estudio	7
1.4. Objetivos de Investigación	9
1.4.1. Preguntas de Investigación	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL	10
2.1. Turismo y turismo cultural	10
2.1.1. Turismo, cultura y gestión turística a nivel local	16
2.2. Micro-emprendimiento y Pobreza	28
2.3. Gerencia Social	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO	47
3.1. Diseño de investigación	47
a) Fundamentación de la opción metodológica	47
b) Exposición del proceso de trabajo de campo	48
c) Fundamentación de las técnicas e instrumentos utilizados	49
3.2. Sujetos participantes del estudio	50
3.3. Sistema categorial	51
3.4. Supuestos de investigación	52
3.5. Criterios de validez cualitativa	53
3.6. Plan de análisis	55
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
4.1. Identificación del emprendimiento	57
a) Origen de la iniciativa	57

b) Relocalización del emprendimiento	62
c) Gestión del emprendimiento de la comuna de Villarrica	64
d) Negociaciones del emprendimiento	69
e) Decisión de la instalación del puesto en la feria artesanal del Mercado Fritz	69
4.2. Gestión y desarrollo de la iniciativa	71
4.3. Evaluación del emprendimiento	78
a) Efectos	80
b) Efectos potenciadores y obstaculizadores en el marco de la iniciativa	82
c) Proyecciones	84
CAPITULO V: CONCLUSIONES	86
CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA	97

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. Exposición general del tema de investigación.

El turismo es una actividad económica propuesta principalmente en aquellos territorios que se caracterizan por sus climas, paisajes, especies y culturas específicas que generan atractivos permanentes para los visitantes, destacándose en este sentido Chile y específicamente la región de La Araucanía como una zona privilegiada en cuanto a recursos naturales y cultura, reconocida de esta forma mundialmente como un lugar turístico que atrae por su belleza y por aquello originario, distinto y ancestral con un fuerte componente étnico, especialmente mapuche.

Estas características han generado que las políticas públicas y particularmente aquellas dirigidas a la superación de la pobreza, apunten a potenciar iniciativas en el sector del turismo como actividad económica acompañado de elementos culturales como es la cultura mapuche. Sin embargo, estas iniciativas si bien van en aumento no conocemos si ellas tienen los efectos esperados, como tampoco se conoce que acontece a nivel familiar y social, considerando tal como lo menciona Fernández (2008) en el encuentro con el otro (el turista), la mujer mapuche lleva a cabo un complejo proceso de acciones materiales y simbólicas cuyo producto o resultado son las respuestas comunicativas. Estas respuestas de identidad se manifiestan constantemente en sus conductas de la vida cotidiana en el trabajo con el turismo: cuando preparan el almuerzo y reciben a los grupos de turistas, cuándo deciden qué y cómo servir, cuando elaboran artesanías pensando en la venta, cuando llegan los turistas a comprar los productos que ellas elaboran, cuando responden a sus preguntas sobre su vida, su historia y sus costumbres.

Cada vez es mayor el número de comunidades rurales o de pueblos originarios, en nuestro país y en el resto de Latinoamérica, que ven en el turismo una

alternativa para salir de la situación de postergación en la cual se encuentran. Si bien el principal argumento para llevar a cabo proyectos turísticos se basa en los beneficios económicos que tendrán las comunidades locales, es fundamental que éstas sean las protagonistas de los proyectos basados en modelos autogestionarios, participativos y que les permita ejercer el control del proceso.

La CORFO (2008) señala que uno de los tres ejes priorizados por la Agencia Regional de Desarrollo Productivo de La Araucanía, es el turismo de intereses especiales de naturaleza y cultura. En ese marco la Agenda de Desarrollo Productivo de la Región, ha establecido una visión del sector al 2018, donde se ve a La Araucanía como uno de los 5 principales destinos turísticos de naturaleza de América del Sur.

Por esta razón, se plantea esta investigación a objeto de generar nuevos conocimientos en relación a los micro emprendimientos turísticos como actividad generadora de recursos económicos, sociales y culturales de la población mapuche de la región de La Araucanía y su relación con la institucionalidad pública a partir de la reflexión crítica sobre esta determinada acción. Como señala Barzelay y Cortázar (2004) se trata de producir un tipo de información que permita sino resolver, al menos repensar, los problemas que emerjan en la gestión y en la evaluación y que sea insumo para el desarrollo de otras políticas y otros programas.

1.2. Planteamiento del problema de Investigación

El turismo cultural es concebido como una forma de turismo alternativo que encarna la consumación de la comercialización de la cultura. Elementos escogidos de cualquier cultura pasan a ser productos ofertados en el mercado turístico (Santana, 2005)

Esta responsabilidad de y desde el turismo cultural no puede ser soslayada ni ignorada ya que de su resolución depende si el turismo será un factor de crecimiento que garantice los derechos de las comunidades al disfrute de su

propia cultura o una forma más de explotación de los desposeídos por parte de consumidores de exotismo.

Además, es necesario considerar los impactos socioculturales producto de la actividad turística tales como la introducción de hábitos de consumo y de pautas culturales externas, la alteración en la rutina de la vida cotidiana, entre otros. En especial si se tiene en cuenta el carácter cultural del turismo, su acción sobre la identidad y sus consecuencias en la vida de las comunidades.

Fernández (2008) manifiesta claramente esta situación, pues el abordaje de la temática de la cultura nativa, en cuanto se refiere a su relación con el turismo, generalmente se centra en destacar y resaltar aquellos aspectos extraños o exóticos que actúan como atractivos motivacionales de los turistas. Esto se ve reflejado en el tratamiento que se hace del tema cuando guías de turismo, folletos, revistas especializadas, se refieren a un pueblo originario, a sus artesanías y a sus prácticas cotidianas. “Así, los patrimonios de las culturas étnicas, creaciones para el uso doméstico y ritual, se convierten en artesanías y tradiciones folklóricas rescatadas, etiquetadas y fomentadas en la medida que sirvan como atractivos y adornos para el turismo nacional e internacional” Bartolomé y Barabas (1986). Esa mirada sugiere que el concepto de cultura se convierte en una herramienta descriptiva de un conjunto de rasgos o pautas de características invariables que están ahí, descontextualizados, “ahistóricos”, contruidos para el consumo de los turistas donde se congelan prácticas y costumbres.

La relevancia y los efectos que han tenido estos proyectos de micro-empresimientos en la economía de las familias beneficiarias directa e indirectamente, cómo se articulan o se insertan dentro de los ámbitos de funcionamiento de la comunidad, cuáles son las dificultades y elementos que posibilitan el buen funcionamiento de las iniciativas, cuáles son los ámbitos de la cultura que se priorizan como productos turísticos, cuáles son los receptores de estos servicios turísticos, cómo se desarrollan estos procesos en las comunidades desde una perspectiva gerencial, quiénes son los principales emprendedores de

estas iniciativas; son algunas de las preguntas que orientan la búsqueda de nuevas prácticas gerenciales.

Las políticas públicas, especialmente aquellas vinculadas a procesos de desarrollo y de pobreza tienen como propósito el fomento de las iniciativas de emprendimientos. En este ámbito, distintas instituciones y servicios públicos como el SERNATUR, CONADI, SERCOTEC, CORFO, INDAP, FOSIS, FIA y otros, mantienen dentro de sus líneas de fomento apoyar dichas iniciativas y empoderar cada vez más este sector y sus protagonistas.

En tal sentido, la gestión e implementación de programas sociales y económicos enmarcados en las políticas públicas, especialmente indígenas, requieren el constante flujo de información que permita analizar no solamente cómo se gerencia de mejor forma los programas y proyectos tendientes a favorecer procesos de desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de familias y comunidades mapuche, sino también conocer desde las perspectivas de los actores cómo se implementan dichos procesos en espacios urbanos y rurales. La información específica resultante del análisis de casos en profundidad permitirá analizar los elementos claves para su iniciación y decisión personal, los componentes estructurales y relacionales que ello involucra, las redes involucradas en su puesta en marcha, los procesos endógenos de gestión con relación a los contextos de implementación, entre otros aspectos.

1.3. Fundamentación del estudio

Acorde a lo que los autores Guevara, Molina y Traseras (2007) señalan en el ámbito académico, los acercamientos al turismo desde otras disciplinas se multiplicaron —antropología, sociología, psicología, geografía, historia, etc.— y mostraron su capacidad de construir nuevas interrogantes, objetos de estudio novedosos y paradigmas innovadores. Así, aparecen fuertes cuestionamientos del modelo predominante de turismo caracterizado por la oferta y consumos turísticos masivos, la poca preocupación del cuidado del medio ambiente y el bajo impacto económico en los ámbitos locales, estatales y nacionales de los destinos

turísticos. Frente a lo anterior, la producción académica inicia ejercicios analíticos fundamentalmente orientados al desarrollo de modelos alternativos de turismo; modelos en los que las comunidades juegan un papel central así como en los que está presente el cuidado del medio ambiente, los símbolos de identidad cultural y una mayor derrama económica acompañada de una mejor distribución del ingreso captado por la actividad económica turística.

Hasta ahora, la investigación en iniciativas turística cultural a nivel nacional que se han llevado a cabo resultan insuficientes frente a los procesos de desarrollo y complejización del fenómeno, predominando la perspectiva económica con un sentido eminentemente de corto plazo, desconociendo muchos de los efectos y fenómenos que se produce o por los que se ve afectada esta actividad, considerando la inexistencia de un análisis y evaluación en la implementación de los programas ejecutados, sus efectos en los ingresos familiares y las adecuaciones que requieren particularmente en este estudio, las mujeres mapuche para acceder y para operar recursos de inversión o como administrar las iniciativas turísticas.

De igual forma, la falta de sistematización en la profesión y en especial de experiencias de proyectos implementados, sean éstos exitosos o no, no se registran como medio de prueba y validación de estos procesos de apoyo y fomento productivo como instrumento para la superación de la pobreza en este segmento de la población que mayoritariamente se ve afectada y marginada para acceder a otras prestaciones laborales mas formales que se ven condicionadas por sus niveles educacionales, inexistencia de experiencias laborales, ubicación geográfica y otras características determinantes y exclusivas al momento de la innovación.

Finalmente, esta investigación permitirá obtener una mirada integral y por ende, más crítica en las etapas de implementación de los procesos de fomento productivos bajo el alero de la Gerencia Social, especialmente a nivel local, identificándose a la comuna de Villarrica como destino turístico y con presencia de

mujeres mapuche con diversas iniciativas en este sector cuyos resultados han sido múltiples sin mayor análisis.

1.4. Objetivos de investigación

- a) Describir el proceso de gestión e implementación de la iniciativa de emprendimiento de turismo cultural en “Telar mapuche” desarrollado en la comuna de Villarrica desde la perspectiva de la Gerencia Social.
- b) Identificar y analizar los elementos que potenciaron u obstaculizaron la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento turístico.
- c) Analizar los efectos de la iniciativa de emprendimiento turístico en los ámbitos familiar y comunitario.
- d) Analizar elementos que permitan la potenciación de los programas públicos de emprendimiento turísticos culturales desde el enfoque de Gerencia Social.

1.4.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo se gestó e implementó la iniciativa de turismo cultural de “Telar Mapuche” en la comuna de Villarrica?
- ¿Cuáles son los elementos facilitadores y obstaculizadores en el desarrollo de la iniciativa turística?
- ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos a nivel familiar y comunitario?
- ¿Qué elementos de la experiencia analizada son factibles de incorporar en programas públicos de apoyo al emprendimiento turístico cultural mapuche en la comuna de Villarrica?

CAPITULO II

MARCO TEORICO – REFERENCIAL.

2.1. TURISMO Y TURISMO CULTURAL

El turismo presupone la existencia de acuerdo a Barretto (2005), de turistas por un lado, que son personas que llegan a un lugar como visitantes con una enorme diversidad de motivaciones, que pueden ir de los deportes radicales a la contemplación de una obra de arte, pasando por la simple evasión de lo cotidiano.

Presupone, igualmente, la existencia de lo que se llama un producto turístico que se constituye de una materia prima, que puede ser un recurso de la naturaleza o de la cultura, a lo que se agrega una infraestructura turística que comprende una serie de equipamientos y servicios (medios de hospedaje, red de alimentación, de diversión, de transporte) infraestructura de acceso (carreteras, aeropuertos) e infraestructura básica urbana (saneamiento, luz, comunicaciones).

Por ende, la prestación de servicios turísticos constituye el negocio del turismo y atraer turistas (consumidores) transformándose en una preocupación constante de aquellos que están en este negocio, entendiendo que la definición tradicional del turismo, según la Organización Mundial del Turismo (1994) en adelante OMT, esta basada en el concepto de demanda y se refiere a todas aquellas actividades que realizan las personas que viajan a algún lugar fuera de su entorno habitual por un tiempo menor de un año y con motivos de ocio, diversión, negocios u otros.

En las últimas décadas, “el turista” demanda ciertas exigencias y preferencias que tienen relación al momento de la elección y definición del lugar o actividad a realizar, indicándose nuevas opciones que son particularmente exclusivas para quienes las demandan desde la inquietud de vivir nuevas experiencias y sensaciones, relativas a los intereses personales los cuales son obtenidos mediante información provenientes de otros que promueven dicho destino turístico.

Entendiendo el turismo como actividad económica, la OMT (1999) ha adoptado el enfoque sostenible para el turismo y lo ha definido de la siguiente manera: "El desarrollo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida".

El ILPES (2003), en su "Guía Conceptual y Metodológica para el desarrollo y la Planificación del sector turismo" señala en base a este enfoque que se ha planteado la necesidad de involucrar a las comunidades locales como la clave del éxito del desarrollo. Para lograr la participación activa de los pobladores receptores, se considera necesaria una difusión de la investigación y de la información integral acerca del tipo de turismo que se pretende lograr para así crear una vinculación entre los que desarrollan y buscan su implantación, ya sean públicos o privados y las zonas de destino turístico.

Los tres principios en los que se basa el desarrollo sostenible radican en la sostenibilidad ecológica, la cultural y social y la económica. En realidad, la OMT plantea el turismo sostenible como un modelo de desarrollo económico que mejora permanentemente la calidad de vida de la comunidad, facilita al visitante una experiencia de alto nivel y protege al medio ambiente. Más específicamente Miranda y Matos (2002), mencionan que el concepto de sostenibilidad se apoya en tres ejes estrechamente vinculados:

- a) El crecimiento y la eficiencia económica, que representan una condición necesaria pero no suficiente del desarrollo sostenible, se constituyen en requisitos fundamentales, sin los cuales no es posible elevar la calidad de vida con equidad.
- b) El mejoramiento de la calidad de vida y de la equidad social se constituyen, ambos, en el propósito final de todo esfuerzo de desarrollo, en el corto, mediano o largo plazo. El concepto de equidad social, en su dimensión ampliada supone,

además de una sociedad más igualitaria, la oportunidad de acceder al mercado, a las fuentes de renta y de trabajo, a los servicios públicos y a una efectiva participación política.

c) La preservación ambiental es una condición indispensable para la sostenibilidad del desarrollo y su mantención en el largo plazo. Sin ella no es posible asegurar calidad de vida para las generaciones futuras ni equidad social sostenible y continuidad en el tiempo y en el espacio.

Sin embargo, el turismo tiene tanto efectos positivos como negativos. Positivos señala el ILPES (2003) la creación de empleo, el incremento de los ingresos económicos, el permitir mayores inversiones en la conservación de espacios naturales, el evitar la emigración de la población local, la mejora del nivel económico y sociocultural de la población local, la comercialización de productos locales, el intercambio de ideas, costumbres y estilos de vida.

En tanto los efectos negativos, tan importantes como los positivos, está el incremento del consumo de suelo, agua y energía, la destrucción de paisajes al crear nuevas infraestructuras y edificios, el aumento de la producción de residuos y aguas residuales, la alteración de los ecosistemas, la introducción de especies exóticas de animales y plantas, el inducir flujos de población hacia las zonas de concentración turística, la pérdida de valores tradicionales y de la diversidad cultural, el aumento de la prostitución (turismo sexual), el tráfico de drogas y las mafias, más incendios forestales y el aumento de los precios que afecta a la población local, que a veces pierde la propiedad de tierras, casas, comercios y servicios.

En efecto, puede aportar grandes beneficios económicos y sociales a un país, una región o una localidad, dinamizando intercambios entre múltiples ramas de actividad y favoreciendo el encuentro entre personas de diferentes características sociales, culturales y económicas; implica la generación de nuevas fuentes de empleo, de competencias técnicas del recurso humano y bienestar para las familias que lo desarrollan.

Pese a lo anterior, Maldonado (2005), señala además que el turismo abre vastas perspectivas para la innovación y para poner en juego el acervo del capital social comunitario, es decir, el conjunto de conocimientos colectivos, prácticas, técnicas productivas y formas de cooperación ancestrales que generan eficiencia económica y que han asegurado la supervivencia secular de un grupo social.

Definido de esta manera, el capital social es un factor de desarrollo, una fuente de crecimiento económico y un medio de valorizar el patrimonio comunitario.

Según Drumm (2002) citado por Mariaca de Oliveira (2006), el papel de las comunidades locales en esta actividad es vital, ya que emplean como medios de subsistencia los mismos recursos naturales que el turismo promueve. Por esta razón, considera que pueden contribuir a la conservación de los recursos que constituyen los atractivos de la zona, mediante la planificación y el manejo conjunto.

Retomando a Miranda y Matos (2002) señalan que esta idea parte de una base ética, demanda un alto grado de solidaridad, y supone la subordinación de la dinámica económica a los intereses de la sociedad y el medio ambiente.

Así también, Maldonado (2005), señala que el enfoque sectorial sobre turismo comunitario surgió a raíz del programa de actividades de la OIT en los países andinos en el año 2000, con el propósito de promover los derechos económicos y laborales de los pueblos indígenas. Las solicitudes de asistencia técnica que formularon las organizaciones indígenas en el marco de ese programa tenían relación con el conocimiento de los efectos inducidos por la actividad turística en las condiciones de vida y trabajo de las comunidades concernidas. Se convino entonces realizar una serie de estudios exploratorios encaminados a analizar con las comunidades interesadas el carácter sostenible de sus iniciativas turísticas. Las preocupaciones de las organizaciones indígenas abordaban, desde una perspectiva holística, las dimensiones esenciales del desarrollo sostenible del turismo, concibiendo lo económico, lo social, lo cultural y lo ambiental como parte de un todo complejo, coherente y dinámico.

La OMT (2004) señalaba que es relevante potenciar la participación local, estrategia esencial para brindar la oportunidad a los residentes para decidir sobre la planificación y desarrollo del turismo en su lugar de residencia, ya que en las relaciones establecidas en el sistema turístico, se da una transferencia de elementos culturales que afectará, en mayor o menor medida, a turistas y pobladores locales; este intercambio podrá ser beneficioso o perjudicial, dependiendo en gran parte de la planificación turística, pero también del grado de identificación de los implicados.

Por tanto, y de acuerdo a lo anterior, la institucionalización del turismo a nivel mundial, reconoce la importancia y por sobretodo la necesidad manifiesta por las personas de la búsqueda permanente de nuevos lugares y nuevas experiencias que establezcan aquellos parámetros impensados y que durante el transcurso de las décadas ha desarrollado y enfatizado en otras y determinadas áreas del turismo, entre las que se destaca el Turismo Cultural.

En la actualidad cuando hablamos de turismo cultural nos estamos refiriendo a algo más específico, a los intereses concretos que determinados turistas tienen al visitar ciertos lugares. Se incluye dentro del turismo alternativo, en el que se ofrecen otras posibilidades al margen del descanso en un lugar más o menos hermoso con un clima atractivo.

En este mismo sentido y de acuerdo a Santana (2003) un concepto que engloba al conjunto de combinaciones de productos es el que Smith y Eadington (1994) definen como turismo alternativo, entendiéndolo como “las formas de turismo que son consecuentes con los valores naturales, sociales y comunitarios, que permiten disfrutar positivamente tanto a anfitriones como a invitados y hace que merezca la pena compartir experiencias”. En conjunto, en la promoción – y análisis – de estos turismos destacan el uso de conceptos como “cultura”, “experiencia”, “responsabilidad”, “exotismo”, “primitivismo”, “autenticidad” y “sostenibilidad”. Todos de carácter altamente relativo y cuyas definiciones – y aplicaciones – en sí mismas constituyen verdaderos problemas para el análisis del turismo. Pero son tales conceptos, o más bien la amplia retórica elaborada sobre los mismos, los

que van a caracterizar los productos ofertados, en principio, como turismo étnico, ecoturismo y turismo cultural.

El Turismo cultural consiste, según Ortiz (2000), en viajar para conocer y relacionarse con una cultura de una etnia o pueblo indígena determinado: su gente, su visión de mundo, costumbres, tecnología, manifestaciones de arte, fiestas, religión, gastronomía, organización social y política, etc. Todos estos servicios presentados se enmarcan en iniciaciones ya sea a nivel de pequeña y mediana escala, siendo muchas veces concluyentes los recursos económicos provenientes de servicios externos, micro emprendimientos mantenidos en la idea de sostenibilidad que está directamente relacionada con la idea de continuidad, es decir, con la permanencia de la calidad de vida y de las oportunidades a que puede tener acceso la sociedad a lo largo del tiempo.

En tal sentido, Richards (1996) realiza una doble definición de turismo cultural distinguiendo el interés conceptual del técnico. Así, desde un punto de vista conceptual, el autor lo refiere como el movimiento de personas hacia atracciones culturales fuera de su lugar de residencia, con la intención de obtener nueva información y experiencias que satisfagan sus necesidades culturales. Mientras que la definición técnica, obviando el factor experiencia, se ajusta al contenido un listado básico de atracciones específicas para este tipo de turista, remarcándose que turista no incluye a los consumidores locales de los eventos ofertados a los foráneos.

Al respecto André (2003) menciona que los estudios realizados al respecto, señalan también que el turismo cultural tiene un mercado propio, a pesar de que la tendencia apunta hacia una generalización del mismo. En este sentido, es esencial conocer cuáles son en la actualidad las características de la demanda de turismo cultural, más aún teniendo en cuenta que ésta goza de una gran diversidad de tipologías, características e incluso pautas de comportamiento y preferencias. De todos modos, todos ellos tienen un rasgo común, su afán por

conocer nuevas culturas, su curiosidad por descubrir señas de identidad propias de colectivos determinados, ajenas a sus propias costumbres.

En consecuencia, cabría plantear el papel de la cultura como argumento de las visitas, o la cultura como complemento, con modelos generadores de visitas de día, que bien gestionados, pueden ser una opción muy interesante para toda un área territorial. En la misma línea se pronuncia Clavé (1996) afirmando que el turismo cultural puede promover la aparición de nuevos productos así como ofrecer posibilidades reales de desarrollo de nuevos destinos, así como consumos complementarios en los destinos tradicionales.

Dentro del concepto de Turismo de Intereses Especiales de Trauer (2006), la cultura constituye uno de los elementos referenciales que como menciona Lebrum (2007) permite conocer la vida e idiosincrasia de personas de diferentes realidades geográficas y educativa, en tanto que puede ser un medio de formación personal e intelectual. Cuando relacionamos el turismo con la cultura o el patrimonio cultural, estamos expresando las manifestaciones de la cultura en un determinado espacio o territorio y que identifica a determinados grupos humanos.

2.1.1. TURISMO, CULTURA Y GESTIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Ciertamente el hecho de una mayor consideración del componente cultural en estrategias de desarrollo turístico, conlleva a resguardar ciertos elementos o amenazas que pudiesen afectar a los grupos humanos que participan de estas actividades, como asimismo a conciliar conceptos que guíen el desarrollo de estas actividades desde el sector privado como del público. Así, El turismo cultural está definido por La Organización Mundial del Trabajo (2004) como la posibilidad que las personas tienen de adentrarse en la historia natural, el patrimonio humano y cultural, las artes y la filosofía, y las instituciones de otros países o regiones.

El turismo cultural tiene la facultad de revelar y de valorizar uno de los componentes esenciales de la cultura viva: la identidad de un territorio (Cluzeau, 2000: 122). Por tanto, aquellos que se dedican a practicar el turismo cultural consumen aspectos del patrimonio de un determinado emplazamiento con la

intención, es de suponer, de comprender tanto el lugar como a quienes viven o vivieron en él. Y esto debería lograrse a través de las imágenes que visualizan en el sitio y de las informaciones complementarias que obtienen mediante folletos y guías escritas, guías humanos, documentales, etc.; pero también mediante el contacto con los anfitriones.

Desde una perspectiva dinámica podemos representar el turismo como un sistema que pone en relación tres elementos: el subsistema de la acción turística, el subsistema de los actores y el subsistema de los productos turísticos (Velasco, 2009) y considerar que el turismo son las múltiples relaciones que pueden darse entre todas las piezas que componen dicho sistema. Por su parte, también podemos entender que los bienes de patrimonio cultural forman parte de un sistema en el que están representados diferentes actores, con intereses diversos, que realizan actividades vinculadas con cualquiera de las facetas de gestión de patrimonio cultural que componen el conjunto.

Sin embargo, debemos también considerar que el turismo se desarrolla en un escenario protagonizado, básicamente, por el sector privado, cuyo fin principal es la obtención de beneficios económicos. El patrimonio cultural, por el contrario, se desarrolla en un escenario cuyo protagonista principal es el sector público cuyo fin es el de obtener beneficios sociales. En consecuencia, el liderazgo en ambos sistemas es ejercido por distintos actores que persiguen fines diferentes. Los destinatarios tradicionales de ambos sistemas respondían a perfiles diferenciados con motivaciones también distintas: el turista, por un lado, y el visitante o consumidor cultural, por otro.

Los bienes de patrimonio representan, para ambos grupos, valores diferentes. Para el turismo los bienes de patrimonio tienen, principalmente, un valor de uso: son valiosos por completar el interés de un destino. Mientras que para patrimonio tienen un valor simbólico: representan lo que la comunidad concreta ha aportado al conjunto de la cultura. Por ello, mientras que para el turismo la posibilidad de su consumo es el interés central, para el sector del patrimonio lo principal es su existencia y, por tanto, la tarea básica es su conservación (Velasco, 2009)

La relación entre turismo con el patrimonio cultural denota la importancia, de manera irrefutable, que lo cultural es una de las esencias de la actividad turística; pero como señala Lebrum (2007) en algunos casos, este legado histórico-cultural es visto como simple materia prima, aunque el valor intrínseco que éste conlleva es más valioso que cualquier valor tangible, no siendo un bien vendible. De ahí la importancia de contar con sistemas de gestión que permitan potenciar el turismo con la inclusión del componente cultural, pero que al mismo tiempo permita el resguardo patrimonial, lo que conlleva inevitablemente a la idea de sustentabilidad en la acción, que debiera ser una variable siempre presente en la gestión de productos turísticos, como así también la inclusión de los grupos humanos en la determinación y gestión de las iniciativas.

Específicamente cuando relacionamos el turismo con la cultura o el patrimonio cultural, estamos expresando las manifestaciones de la cultura en un determinado espacio o territorio y que identifica a determinados grupos humanos considerando en ello aspectos múltiples como ser: la arquitectura, las leyendas, los textos históricos o los que nos hablan de tecnología actual; la historia, las manifestaciones rituales, la música, su gastronomía, entre otros ámbitos.

No obstante, como señala Velasco (2009:239) el verdadero valor del patrimonio es que sea reconocido como valioso por los miembros de la sociedad en la que está inserto. Esta conexión permite que los bienes mantengan capacidad simbólica y transmitan los valores de las gentes a las que representan. En este contexto, del turismo y la diversificación en las actividades de los turistas se convierten en oportunidad para bienes diseminados por un territorio que empieza a ser percibido destino turístico. La gestión turística del patrimonio cultural podría definirse como la aplicación de conocimientos específicos para la conversión de bienes de patrimonio cultural en recursos turísticos.

Sobre esta base el turismo cultural está relacionado actualmente con la atracción que ejerce “lo que las personas hacen” (Singh, 1994, citado por Santana 2003) sobre los turistas potenciales, incluyendo la cultura popular, el arte y las galerías, la arquitectura, los eventos festivos individuales, los museos y los lugares

patrimoniales e históricos, con el propósito de experimentar la “cultura” en el sentido de una forma distintiva de vida y participar en nuevas y profundas experiencias culturales, tanto en lo estético como en lo intelectual, emocional o psicológico (Stebbins, 1996 citado por Santana 2003). Las actividades llevadas a cabo para satisfacer tal “curiosidad” podrán consistir en la participación en eventos locales, en el encuentro cara a cara con gentes exóticas, con culturas distantes o distintas a la propia.

La cultura de un pueblo, señala Oyarzún (1998) desde el momento en que genera atractivo turístico como ya se ha señalado, debe ser entendida como un rasgo o atributo diferenciador que la hace única frente a otra, lo que contribuye a conferirle el carácter de atractivo turístico. En este sentido, las comunidades receptoras, que apuestan por el turismo como la actividad económica en la que sustentan su desarrollo, deben tomar conciencia de la importancia de su cultura y hacerla menos permeable, cuidando que ésta no sea entendida como un mero entretenimiento de turistas.

Este es uno de los riesgos que en la literatura se indica como uno de los principales desafíos del turismo cultural. Lee y Yang (2008) mencionan que algunos estudios se relacionan con las consecuencias negativas tales como la destrucción cultural y medioambiental o la explotación económica, pero también a otros que le dan la bienvenida al turismo ya que permitiría fortalecer la identidad étnica a través de la promoción de la cultura, el arte, las festividades, entre otros aspectos, por lo que el turismo podría contribuir directamente a la revitalización de la cultura aparte de los beneficios económicos que ello conllevaría.

No obstante, como indica Tosseli (2006) si partimos desde la visión de turismo cultural como una actividad enmarcada dentro de los principios del desarrollo sustentable, encontraremos que se le adjudican más aspectos positivos que negativos, pero su no cumplimiento generaría consecuencias negativas, por ello es que la gestión turística del patrimonio cultural, entendida como la aplicación de conocimientos específicos para la conservación de este campo, debe ser un referente permanente en la gestión turística, ya sea en espacios con culturas

indígenas o cualquier espacio de reproducción de la cultura de un determinado lugar.

Las nuevas formas de turismo, lo que algunos concibieron como “el turismo del futuro” (Poon, 1994: 91), se caracterizan básicamente por su flexibilidad, segmentación del mercado y el énfasis puesto en la experiencia satisfactoria y siempre placentera para sus clientes. En este ámbito se integran e introducen, desde finales de la década de los ochenta, nuevos términos que, utilizados con carácter comercial y siempre referidos como ‘una forma diferente de practicar el turismo’, utilizan los entornos no urbanos como eje. Pero también plantean nuevos retos a los estudiosos y analistas del sistema turístico.

En general, se empiezan a nombrar “turismos” por la actividad específica que se lleva a cabo (bici-tour, piragüismo, canotaje o rafting, descenso de barrancos, escalada, paseos en la naturaleza, etc.) o por la caracterización espacial, cierta o supuesta, en que se llevan a cabo aquellas actividades (turismo verde, ecoturismo, agroturismo, turismo rural, etc.). Experiencia auténtica prometida a sus clientes, ya sea ésta en la naturaleza, la cultura, la gente o una combinación de las 3 mismas. Desarrollándose además en áreas no congestionadas poblacionalmente (parajes deshabitados o con muy bajo nivel de ocupación humana, entornos rurales no urbanos o pequeñas poblaciones concentradas). Sobre la pléyade de denominaciones comerciales, destacan sobre manera las conocidas como ecoturismo, turismo étnico y turismo rural, aunque en los últimos años se impone también una ‘variante’ (de aplicación más amplia) que refieren como turismo cultural.

En términos de análisis, existe cierta confusión sobre la definición de cada una de estas ‘nuevas’ formas de turismo, y aunque son múltiples los textos que siguen arrojando luz sobre las mismas y sus consecuencias (Cater y Lowman, 1994; Smith y Eadington, 1994; Chambers, 1997, entre muchos otros), el ritmo del mercado y las innovaciones, variaciones y combinaciones que de los productos realizan los destinos vuelven a dejar en evidencia una realidad socioeconómica y sociocultural más dinámica que las teorías y sus pretensiones. Y, a pesar de ello,

tanto para el avance en la aplicación del turismo como elemento de desarrollo como para la posible predicción de efectos no deseados de la actividad turística, sigue siendo necesario el esfuerzo por deslindar de la forma más clara posible a qué nos referimos, y se refiere el mercado, con cada uno de los productos ofertados.

- Turismo étnico: comercializado en términos de costumbres ‘típicas’ y exóticas de pueblos indígenas.
- Turismo cultural: abarca lo ‘pintoresco’ y el ‘color local’, los vestigios de una vida en proceso de extinción. Así, el turismo étnico es referido como “el viaje con el propósito de observar las expresiones culturales y los estilos de vida de pueblos realmente exóticos (...) Las actividades típicas en el destino pueden incluir visitas a hogares nativos, asistencia a danzas y ceremonias y la posibilidad de participar en rituales religiosos” (McIntosh y Goeldner, 1986) o, como lo refirió van der Berghe, una búsqueda de lo étnicamente exótico en un ambiente no tocado, primitivo y auténtico, que implica la “experiencia de primera mano con los practicantes de otras culturas” (Harron y Weiler, 1992 cf. (Moscardo y Pearce, 1999: 417).

La Secretaría de Turismo en México, manifiesta que el Turismo Cultural juega un papel muy importante para dar a conocer, preservar y disfrutar el patrimonio cultural y turístico de ese país. Los efectos que genera el tratamiento adecuado del turismo cultural, desde una perspectiva de mercados, trae como consecuencia, la satisfacción del cliente, la conservación del patrimonio de uso turístico y el desarrollo económico y social de las comunidades a partir de la generación de nuevos empleos.

El ILPES en su Guía Conceptual y Metodológica para el desarrollo y Planificación del sector Turismo (2003), señala para que el sistema turístico funcione debe establecerse un marco político, legal e institucional a nivel nacional, regional y local, que brinde un ambiente apropiado y las condiciones para que se pueda

desarrollar y gestionar la industria turística en general y la planificación e implementación de planes de desarrollo.

Por ende, refiere que el turismo es una economía integral, que envuelve las actividades de una gran serie de elementos e instituciones del Estado. En general se requiere tanto de información cuantitativa como cualitativa de estas instituciones, así como de labores de control y fiscalización y todo tipo de gestiones de fomento en materias de atracción de inversión y ejecución de proyectos. Por lo anterior se requiere de un ente público, en el mejor de los casos un ministerio, que cuente con suficiente poder político para coordinar las actividades turísticas para que los demás entes involucrados cumplan con su rol concerniente al marco de desarrollo turístico del país.

El sector público, a través de este ente especializado está a cargo elaborar e implementar una política de turismo, la planificación, desarrollo y la regulación del desarrollo turístico en las respectivas escalas nacionales, regionales y locales.

Por otro lado, el sector privado, además de generar negocios de acuerdo a su naturaleza, también debería involucrarse y trabajar en conjunto con el sector público y otras instituciones a nivel nacional internacional para fomentar su negocio.

En el caso del turismo étnico por ejemplo, Santana (2005), manifiesta que el Estado tiene que actuar como regulador de las relaciones entre las esferas pública y privada y los asesores técnico-científicos tienen que equilibrar los diferentes intereses de los diferentes segmentos de la comunidad anfitriona y de su relación con los turistas.

Al ayudar en la planificación del turismo étnico, deben tomar como principio, inherente a los derechos humanos que, en primer lugar, son los miembros esa comunidad que deben decidir si quieren o no una economía basada en el turismo. También son ellos que deben delimitar qué parte de la cultura será mostrada y qué parte permanecerá en el ámbito privado (o sagrado).

Consecuencia obvia de lo anterior es que los miembros de esa comunidad deben decidir si quieren ser, ellos mismos, el atractivo.

No obstante, de acuerdo a la política institucional en Chile propuesta por el SERNATUR (1997) y como sugerencia para éxito que el turismo cultural se desarrolle y se mantenga en el tiempo es necesario que la municipalidad, junto con todos los actores locales involucrados directa e indirectamente en la actividad, valoricen los atractivos turísticos de este tipo, por medio de publicidad y señalización que informen a los visitantes potenciales de su existencia y principales características.

El énfasis en desarrollar turismo cultural como actividad generadora de ingresos económicos, favorece y fortalece la identidad y cultura local, pues el interés mostrado por los visitantes por ciertas manifestaciones culturales locales puede provocar en la población residente un sentimiento de orgullo y deseo de preservarlas.

Esto es muy positivo, especialmente en culturas tradicionales que corren el riesgo de ser absorbidas o reemplazadas por prácticas tomadas de otras culturas más dinámicas pero no necesariamente mejores.

A la vez, esta actividad turística permite el Intercambio cultural entre los turistas y la población residente, lo que permite un mejor conocimiento y respeto mutuo, empoderando la identificación del sector o localidad.

En este contexto, Maldonado (2005), indica que los temores de muchas comunidades sobre los impactos nocivos que puede causar la actividad turística en sus territorios son bien fundados. En efecto, estas nuevas intervenciones pueden significar un aumento de su dependencia, una aceleración de la pérdida de sus territorios y su identidad cultural o un debilitamiento de sus instituciones y de la cohesión social que éstas persiguen. Las reticencias pesan más que las promesas de improbables beneficios.

No obstante, cabe advertir que no todas las comunidades están animadas del mismo espíritu escéptico y reticente. Muchas de ellas han adoptado una postura relativamente receptiva o claramente favorable a la implantación de actividades turísticas en sus territorios, a condición de que las estrategias de fomento que se adopten y apliquen respeten determinadas exigencias básicas. Éstas contemplan la preservación de sus instituciones y valores tradicionales, el respeto de su cultura y el derecho a decidir sus propias prioridades de desarrollo.

En fin, se puede observar la existencia de un cierto número de comunidades convencidas de que el turismo puede significar, o representa ya, para sus miembros, una fuente de beneficios reales, como condiciones materiales de vida mejorada, bienestar social, expresiones culturales renovadas y lazos comunitarios fortalecidos.

A pesar de los efectos positivos antes mencionados que pueden alcanzar estas iniciativas turísticas, también denotan ciertos problemas socio-culturales generados por éste que pueden poner en cuestión el futuro de la actividad turística donde se esté desarrollando, especialmente cuando dicho desarrollo ha sido espontáneo (no planificado).

Algunos de estos impactos negativos, identificados en el estudio realizado por SERNATUR (1997) junto con la Asociación Chilena de Municipalidades, indican los siguientes impactos:

a) Rechazo a “la invasión”

En las primeras etapas del desarrollo de la actividad, cuando aún el número de visitantes es pequeño, su presencia generalmente es bien aceptada por la población local; pero cuando la población flotante supera en una o más veces a la población local, surge, principalmente en las personas que no se benefician directamente con el turismo, sentimientos de rechazo hacia los visitantes de los cuales se dice que “invaden” “su” ciudad o pueblo y privan a los residentes –o al menos les dificultan– del acceso a los servicios, calles, comercio, restaurantes, etc.

b) Comercialización de valores culturales

Aunque en algunos casos el interés demostrado por los turistas sirve para rescatar o fortalecer antiguas tradiciones culturales, existe el riesgo de que con el fin comercial de “explotar al turista”, se pierda la autenticidad de la música, ceremonias, artesanías, etc., aprovechando el desconocimiento que éste tiene de las reales características de estas manifestaciones culturales. Es así como muchas tradiciones se transforman en meros espectáculos para los turistas.

Adicionalmente, el uso turístico intensivo no controlado de algunos atractivos culturales puede ser causa de graves alteraciones o deterioros.

c) Pérdida o deterioro de la identidad cultural

El rico intercambio cultural que puede darse cuando los visitantes no superan en número a los habitantes locales, frecuentemente se transforma en confrontaciones culturales cuando la presencia de visitantes es masiva. Peor aún si ella ocurre en localidades rurales pobres, en las que los visitantes mayoritariamente urbanos y relativamente más ricos, imponen algunas de sus prácticas culturales y provocan, por una parte, un sentimiento de rechazo o resentimiento de parte de la población local, pero al mismo tiempo pueden generar un “efecto demostrativo”, especialmente entre los jóvenes, que los impulsa a adoptar algunos de los comportamientos y/o hábitos de los visitantes, lo que atenta contra la riqueza de la diversidad cultural local.

d) Agravamiento de problemas sociales

El turismo, con sus flujos masivos de personas, puede profundizar en las comunas o localidades de destino problemas sociales tales como: la drogadicción, la prostitución, el alcoholismo, el vandalismo, la delincuencia, etc.

Basta leer los diarios o ver los noticieros de televisión para darse cuenta que en período de vacaciones en los balnearios este tipo problemas sociales aumenta considerablemente.

Es sabido que los delincuentes, traficantes, comerciantes sexuales, etc. “siguen” el desplazamiento de los consumidores.

Si bien hoy en Chile el turismo representa para muchas familias mapuches una innegable fuente de trabajo, cuyos aportes se han vuelto a veces imprescindibles en el transcurso del tiempo, dicha actividad cobra sin embargo un sentido mucho más profundo, por desenvolverse en el particular contexto de las reivindicaciones territoriales contemporáneas. Pues, aunque responda en forma evidente a un proceso de globalización, que tiende a convertir el territorio mapuche en un espacio destinado al ocio de un público ansioso por descubrir y disfrutar de bellezas del entorno natural, la recepción de turistas es también para los mapuches, aunque a menudo no en forma abierta, un momento privilegiado para dar a conocer y compartir su cultura, y desde luego revalorizarse como pueblo. Es entonces una forma distinta de leer el paisaje y concebir el medio ambiente que se intercambia a través de la actividad turística, con un visitante que muchas veces desconoce por completo el valor de la tierra desde la perspectiva religioso-cultural de sus anfitriones. Así, el turista va descubriendo paulatinamente un medio ambiente que desde ya dista de ser meramente « natural », y adquiere por lo tanto una fuerte connotación patrimonial (Sepúlveda, 2007)

Esto se hace más dramático cuando analizamos casos de pequeñas comunidades (por ejemplo indígenas) a quienes se les debe ayudar a definir qué desarrollo quieren y se les deben facilitar los mecanismos para verificar y asegurar el cumplimiento de estos objetivos.

Por esto es que Molinari (2006) manifiesta la importancia del desarrollo local indicando el rol fundamental del ente regulador local (municipio) siendo central definir actividades sectoriales económicas que generen cadenas de valor en las localidades, el Turismo es una de ellas, teniendo en cuenta su efecto multiplicador sobre los otros sectores, generando empleo genuino e indirecto, rompiendo así el doble aislamiento del emprendimiento con el resto de la actividad productiva y de las localidades entre sí.

El Desarrollo Local es capacidad de articulación de los actores y las actividades, por eso el mayor desafío con los emprendimientos es que se armen cadenas productivas. El principal rol del Municipio es el *de Facilitador* de un entorno favorable para el desarrollo de los negocios, promotor de ideas generadores de proyectos sostenibles y responsable de su seguimiento, fortalecer las cadenas de proveedores de Pymes y micro emprendimientos. Esto es más sencillo en las localidades chicas, en las localidades más grandes, podría subdividírselas por zonas formando clusters.

Desde lo estratégico a través de la implementación de políticas y objetivos institucionales que guarden coherencia con los planes regionales y nacionales, debe ser una gestión estratégica orientada hacia la competitividad territorial y empresarial que incorpore objetivos de lucha contra la marginación y pobreza.

Desde lo operativo asumir el rol de facilitador, a los efectos de establecer políticas y planes que den curso al objetivo estratégico y por último, desde la gestión participativa incorporar a todos los actores locales involucrados en el proceso, comercializadores, productores, sociedad civil, organizada y no organizada, etc., potenciando así el desarrollo del capital social y humano con sentido de pertenencia, aún cuando cambien los gobiernos y las administraciones. La inscripción del micro emprendimiento en una perspectiva estratégica de Diseño, articulado al Desarrollo Local y cadenas de valor, con capacitación en redes asociativas y aportes de administración y gestión, mejora la supervivencia y crecimiento de los mismos.

2.2. MICRO-EMPRENDIMIENTO Y POBREZA.

Según los autores Acuña y Repetto (2006) de acuerdo a la definición de pobreza (incluyendo sus causas) que adopten los gobiernos, se derivarán ciertas lógicas de intervención y ciertos diseños institucionales. La definición “oficial” acerca de la pobreza implica aspectos conceptuales, pero también ideológicos y de relaciones de poder.

Los mismos autores señalan, además de que “la pobreza” como problema de política pública implica una construcción ideológica y política, se debe atender también a otros aspectos del fenómeno:

- Presencia o ausencia de aspectos culturales.
- Presencia o ausencia de cortes étnicos, raciales y/o religiosos.
- Presencia o ausencia de cortes regionales y/o geográficos.
- Presencia o ausencia de condiciones “estacionales” (por ejemplo, “nuevos” pobres v/s pobres “históricos”).
- Impacto diferencial de la pobreza sobre diversos subgrupos vulnerables, inclusive en grupos pobres que no muestren ninguno de los cortes arriba mencionados (la pobreza y la exclusión golpean diferencialmente a mujeres, niños, adolescentes, hombres o discapacitados).

Para esta investigación se asumirá el concepto de Pobreza desarrollado por el Programa de Estudios Multidisciplinarios de Pobreza de la Sede FLACSO Guatemala (2004), cuya definición es: “La condición de privación que experimentan los individuos, las familias y comunidades, la cual está asociada con carencias de los principales satisfactores de las necesidades humanas. Hay pobreza económica cuando las carencias están relacionadas principalmente con el ingreso y el consumo. También hay carencias y privaciones que se derivan de procesos y relaciones sociales como la exclusión social, la desigualdad y la marginalidad, aspectos que condicionan violaciones a derechos o ausencia de libertades. También puede haber carencias de condiciones materiales de vida de uso comunitaria que afectan la calidad de vida de las poblaciones. Esta última se conoce como pobreza de necesidades básicas. Por tanto, una persona puede ser

pobre cuando carece de recursos y medios económicos, cuando no puede desarrollar sus capacidades por falta de oportunidades y en tales circunstancias no se le permite tomar decisiones sobre su vida ni ejercer su ciudadanía”.

Uno de los enfoques contemporáneos acerca de la Pobreza es el desarrollado por el economista Amartya Sen, que plantea que todos los seres humanos somos diversos, por tanto, es imposible aplicar una Línea de la Pobreza, sin considerar las diferencias. Quesada (2010) citando a Sen menciona que: “existen factores geográficos, biológicos y sociales que multiplican o disminuyen el impacto de los ingresos en cada individuo. Entre los más desfavorecidos hay elementos generalmente ausentes, como educación, acceso a la tierra, salud y longevidad, justicia, apoyo familiar y comunitario, créditos y otros recursos productivos, voz en las instituciones y acceso a las oportunidades. Ser pobre, según Sen, no significa vivir por debajo de una línea imaginaria de pobreza, por ejemplo, un ingreso de \$2 por día o menos. Ser pobre es tener un nivel de ingresos insuficiente para poder desarrollar determinadas funciones básicas, tomando en cuenta las circunstancias y requerimientos sociales del entorno, esto sin olvidar la interconexión de muchos factores”.

En Chile, la Política Social y de Superación de la Pobreza, ha evolucionado en la implementación de Programas Universales y específicos (Mideplan, 2003):

- Universales: en políticas sectoriales que aseguren niveles mínimos de acceso a servicios básicos de la población: educación, salud, vivienda, trabajo, seguridad social, justicia, seguridad ciudadana.
- Específicos: en relación a grupos prioritarios y en situación de pobreza.
 - Situación de Pobreza: Sistema de Protección Social Chile Solidario, dirigido a 225.000 familias indigentes.
 - Grupos prioritarios: infancia y adolescencia, jóvenes, mujeres, Pueblos originarios, adultos mayores y personas con discapacidad.

Según Radczynski (2009) en Chile y América Latina, la pobreza se ha asociado y medido por indicadores que reflejan una situación de carencias en una o varias necesidades identificadas como básicas: un ingreso suficiente para la alimentación del grupo familiar, una vivienda adecuada y acceso a servicios de agua, luz y alcantarillado, y a un nivel básico de educación.

La medición arroja como resultado una tipología de familias bajo la Línea de la Pobreza o indigentes, los pobres y los no pobres, los que se determinan por la posibilidad de los hogares, de acuerdo a su ingreso autónomo y sin subsidios del Estado, puedan adquirir una canasta de alimentos básicos (Pobres indigentes); entre 1 y 2 canastas básicas para el caso de los pobres y los no pobres aquellos cuyos ingresos superan el costo de 2 canastas básicas de alimentos.

En Chile la aplicación de la Encuesta CASEN ha entregado información acerca de la magnitud del problema de la Pobreza y ha permitido analizar sus variaciones de acuerdo a la aplicación o impactos de los Programas Sociales, en relación a la variación de los ingresos, acceso a bienes y servicios de la población en un período determinado.

Según la CASEN 2009, un 15,1% de la población se encontraba en situación de pobreza, lo que equivale a 2.564.032 personas. Estas cifras se comparan negativamente con las observadas el año 2006 en que la pobreza afectaba al 13,7% de la población del país. Ello significa un incremento de 1,4 puntos porcentuales y que hay 355.095 pobres más que en 2006.

Similar comportamiento experimentó la indigencia o extrema pobreza. Mientras en 2006, el 3,2% de la población se encontraba en esta situación, lo que equivale a 516.738 personas, en 2009 la indigencia se elevó hasta el 3,7%, lo que representa 634.328 personas.

Respecto a la situación por regiones es la región de La Araucanía, particularmente en su ruralidad, la que presenta los índices más altos, a saber (27,1%) y siendo las mujeres (15,7%) las más afectadas (hombres (14,5%). Estos índices de

pobreza regionales son una alerta constante a la necesidad de una gestión acorde a las necesidades de un sector humano que ve cada vez más difícil para sus familias encontrar las formas de acceder a un mercado laboral formal que les permita sustentarse con proyección de futuro.

Los datos de la Encuesta CASEN han determinado que la pobreza sea asumida por la Agenda Política de sucesivos gobiernos, que han planteado su superación como un estado a alcanzar para lograr mayores niveles de bienestar de la población. Los enfoques para abordarla han pasado por diferentes modalidades, desde pasar de una visión de la población como beneficiario/a y receptoras de programas a una en la cual la población es sujeto y ciudadano con derechos, deberes y responsabilidades personales o colectivas.

Para los autores Lara y Lavados (2010), las políticas económicas destinadas a estimular el crecimiento económico, es decir, aumentar en forma sostenida la producción de bienes y servicios, la ocupación de mano de obra en empleos estables y productivos (generadores de ingresos) es una condición indispensable para avanzar en el camino a derrotar la pobreza, pero no es suficiente.

Según estos mismos autores la intervención de las Políticas Sociales permitirá la generación de oportunidades y capacidades para desarrollar habilidades, por esto las políticas sociales basadas en el mejoramiento de la cobertura y calidad de la educación, en la formación de competencias para el trabajo, en el acceso a salud y vivienda, además de la creación de un sistema de protección y seguridad social, y la entrega directa de subsidios adecuadamente focalizados, denominados ingresos no autónomos y subsidios no monetarios, permiten el acceso a servicios que de otra forma no estarían disponibles para las personas de menores ingresos. Por otro lado, además de estos dos elementos, se hace necesario considerar un tercer pilar, la necesidad de aumentar la cohesión social, de facilitar los procesos organizativos de las personas pobres en sus comunidades, de estimular la formación de redes, con derechos y obligaciones.

Los Programas Sociales dirigidos a la población de menores recursos, tienen por objeto dotarles de ingresos que les permita hacer frente a sus necesidades básicas, principalmente a través de la aplicación de la denominada Red Social del Gobierno, focalización de Subsidios directos como asimismo, programas de inserción de mano de obra o Programas de Empleo, que incluye el impulso a la creación de micro emprendimientos económicos. Éstos han sido implementados mediante programas de entrega de subsidios no retornables (prestación económica focalizada) aplicadas por diversas instituciones públicas (FOSIS, CONADI, SERCOTEC, por nombrar algunas), como también han sido asumidas por instituciones financieras (Bancos) en calidad de microcréditos, siguiendo la experiencia del Banco de los Pobres de Mohammad Yunus.

Estas microempresas son, en general, unidades de producción a muy pequeña escala, que se presentan como una alternativa de innovación local, casi familiar en algunos contextos en respuesta a las necesidades de cubrir la falta de un empleo formal para el cual no se han desarrollado las capacidades requeridas. Este tipo de micro emprendimiento, sin embargo, no exige más “parámetros para esa colocación que las habilidades poseídas en un momento determinado por el individuo, independientemente de su sexo, edad y otro tipo de criterio” (Cardozo 2006: 28)

Visto en la práctica, las iniciativas de micro emprendimiento entonces, toman formas alternativas encontrándose entre ellas opciones distintas a las que se encontrarían en el mercado tradicional ofertando productos naturales, ecológicos y servicios alternativos, entre otros. Asimismo, el desarrollo de estas unidades de producción de pequeña escala constituye, para las comunidades rurales, una importante estrategia de sobrevivencia que le asegura al grupo familiar una manera de sustento y sostenibilidad (Cardozo 2006: 28).

Para la autora Hege Gulli (1999: 4) las microfinanzas (ahorro, crédito y seguro) consisten en ayudar a la gente a superar limitaciones financieras y facilitar la administración de su dinero. El uso de estos servicios puede o no cambiar la situación económica de base de una familia o empresa. Plantea que las

microfinanzas pueden ayudar a los pobres en tanto se promuevan inversiones en activos, en el sentido que dicho financiamiento da más poder adquisitivo, permitiendo a las personas superar las limitaciones de su situación económica; facilita las actividades para ganarse la vida dado que permite a los pobres administrar sus actividades económicas de forma más eficiente (por ej.: la adquisición de insumos a precios más bajos); además de proteger contra choques en los ingresos, es decir, el acceso a servicios financieros puede reducir la vulnerabilidad de las familias al proporcionarles medios para resolver necesidades urgentes y reducir la variabilidad del consumo. El acceso a préstamos para el consumo puede evitar la venta de activos productivos en épocas de poco flujo de fondos, aumentando así la seguridad económica de la familia. Junto con esto las microfinanzas ayudan a formar capital social y mejora la calidad de vida, además de la participación en grupos solidarios (formando redes) y adquisición de antecedentes de crédito y confiabilidad. Además, las oportunidades proporcionadas por el acceso a servicios financieros pueden aumentar la autoestima, la dignidad y el poder de decisión de los integrantes de la familia.

En Chile la experiencia del FOSIS en la aplicación de Programas de Micro emprendimiento en población pobre, ha sido pionera en la entrega de subsidios asociados a microcréditos; según el Estudio “Evaluación del Programa de Empleo, Modalidad Creación de autoempleo” realizado por Verdugo (2002) de iniciativas financiadas por el FOSIS en cinco regiones: Atacama, O’Higgins, Maule, Metropolitana y Bío-Bío, concentrándose estas iniciativas en los rubros de: comercio de alimentos, la confección de prendas de vestir, la carpintería y los servicios de mantención y reparación del hogar. En tanto, en las regiones agrícolas se incorporó fuertemente el cultivo de flores y servicios relacionados con el sector agrícola y silvoagropecuario.

Entre las principales conclusiones del estudio se menciona:

- Los problemas de mercado son la principal causa de cierre de las iniciativas, alcanzando a un 40% del total que no continúan funcionando.

- La falta de experiencia en el negocio que se está iniciando, es otra de las causas que explican el cierre de iniciativas, llegando el porcentaje de cierre a un 30% en este grupo específico.
- El aporte al desarrollo de los beneficiarios, medido como los cambios declarados en la situación y condición de ellos, mostró que además del impacto en la condición económica, mejoró su autoestima y postura frente a las dificultades.

Otra de las instituciones públicas que ha desarrollado Programas de Micro emprendimientos es la de Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (1993), a través del Fondo de Desarrollo Indígena, el cual tiene por objetivo el financiamiento de programas especiales dirigidos al desarrollo de las personas y comunidades; el cual puede desarrollar planes especiales de crédito, sistemas de capitalización y otorgamiento de subsidios en beneficio de las comunidades indígenas e indígenas individuales.

El Fondo de Desarrollo responde a las políticas públicas que el Ministerio de Planificación y la CONADI impulsen para el desarrollo integral de las comunidades y personas indígenas, además de considerar la aprobación del Consejo Nacional de la institución.

En la implementación de los Programas de este Fondo, la CONADI ha definido en sus lineamientos estratégicos que se trata de un “Desarrollo con Identidad”, el cual se enfoca hacia la visión holística de la reducción de las condiciones de desigualdad, marginalización, bajos ingresos y hacia un aumento en el acceso, con igualdad de género, a las oportunidades de desarrollo económico y social, así como fortalecer su identidad, cultura, territorialidad, recursos naturales y organización social, bajo la premisa de que un desarrollo sostenible requiere del protagonismo de los beneficiarios y del respeto de sus derechos individuales y colectivos, en el entendido de que el desarrollo de los pueblos indígenas beneficia en forma importante a la sociedad como un todo.

Entre los lineamientos estratégicos relacionados al tema, se pueden mencionar:

Cuadro N° 1: Lineamientos estratégicos del Fondo de Desarrollo Indígena de la CONADI.

Lineamientos	Ámbitos de acción	Objetivos
Fomento de iniciativas económicas y sociales	Emprendimientos y microempresas indígenas	Fomentar la creación y consolidación de microempresas indígenas urbanas y rurales que respetan, rescatan, promueven o desarrollan las culturas indígenas.
		Generar y fortalecer emprendimientos indígenas urbanos y rurales en generales en otros ámbitos de interés.
		Generar instrumentos para el fomento de los emprendimientos indígenas.
	Turismo Indígena	Incentivar y potenciar iniciativas turísticas indígenas urbanas y rurales que rescatan, respetan y/o fomentan las culturas indígenas
Generar un instrumento de fomento de iniciativas turísticas indígenas urbanas y rurales.		

Fuente: *Lineamientos estratégicos del Fondo de Desarrollo, CONADI (2010)*

Estos lineamientos se plasman en el Programa Fomento a la Economía Indígena Urbana y Rural, el cual está diseñado a través de la metodología de Marco Lógico, tiene por propósito fomentar y/o fortalecer el desarrollo de actividades económicas de la población indígena urbana y rural para generación de ingresos. Su población objetivo corresponde a personas, familias, comunidades, organizaciones y

microempresas indígenas urbanas y rurales, pertenecientes a los diferentes pueblos originarios del país de distintos territorios indígenas, de Áreas de Desarrollo Indígena (ADI's) decretadas, usuarios del Fondo de Tierras y Aguas de la CONADI y pertenecientes a grupos de población indígena rural y urbana en condiciones de indigencia y pobreza.

A través de este Programa se ejecutan Concursos de Micro emprendimientos en donde las personas, familias o comunidades postulan a recursos (subsidios no retornables), que les permiten generar negocios, regularizar su situación tributaria y permisos de funcionamiento, apoyo a implementación de talleres, espacios de producción cooperativa, capacitación en distintos ámbitos productivos, infraestructura productiva, adquisición de insumos, equipos y/o herramientas de beneficio familiar o comunitario.

Entre éstas áreas financiadas por CONADI en las distintas zonas geográficas del país, se encuentra el Turismo Indígena, mediante este apoyo financiero se pretende potenciar el acervo cultural de la población indígena desde una perspectiva intercultural, además de mejorar los ingresos de las familias ligadas al rubro, que permitan, a su vez, la difusión, fomento y respeto de las culturas indígenas presentes en Chile.

2.3. GERENCIA SOCIAL

La superación de la pobreza en el contexto latinoamericano es uno de los principales retos en las problemáticas sociales y un imperativo para 200 millones de personas que hoy se estiman desprovistos de las condiciones básicas para llevar una vida digna (Kliksberg 1992:33). En este sentido, el Estado y la concertación de actores institucionales, civiles y privados juegan un rol trascendente en la propuesta e implementación de reformas y políticas eficientes, que no solo promuevan, sino también faciliten el desarrollo humano y sus resultantes de una sociedad más justa, democrática y equitativa (Gaetani, 2002)

Los conceptos de administración, como las propuestas de políticas y programas de equidad y superación de la pobreza implica una concepción de la cuestión social en general y de la política social en particular (Grynspan 2002: 3) A través del tiempo se han desarrollado diversos paradigmas como el de la Gerencia Pública, Nueva Gerencia Pública, Gobierno Público y Gerencia Social entre otros. El estrés en cada uno de estos modelos evidencia diferencias sustanciales en sus definiciones, alcances y resultados. Entendidos como paradigmas, implicando que para esto “una teoría debe parecer mejor que sus competidoras; pero no necesita explicar y, en efecto, nunca lo hace, todos los hechos que se puedan confrontar con ella”(Kuhn 1971:44), cada una de estas teorías de administración han sido reemplazados por otra cuando mostraron acumular suficientes problemas no resueltos en el alcance de los resultados esperados.

A finales del siglo XIX en Estados Unidos surge el estudio consciente de la administración pública en respuesta a deficiencias expresadas en incompetencia, ineficiencia y corrupción el resultado es una teoría organizacional complementada con un concepto de administración (Gruening 1998: 6).

Los principios presentados en este modelo fueron (Gruening 1998: 6 citando a Gulick 1937; Urwick 1937; Mooney 1937; Graicunas 1937):

- El principio de división del trabajo y especialización.
- El principio de homogeneidad.

- El principio de unidad de mando.
- El principio escalar respectivo al principio de delegación.
- El principio de rendición de cuentas.
- El principio de control de tramos.
- El principio de personal.

Estos principios aplicados en las estructuras organizacionales acentuaron la Planificación, Organización, Personal, Dirección, Coordinación, Informes y Presupuesto, conceptos conocidos en Inglés como POSDCORB (Gruening, citando a Gulick 1937), y que fueron igualmente aplicables a todas las formas de organización independiente del tipo, contexto y tamaño.

La administración continuó evolucionando en la teoría y práctica entre los que se cuentan modelos de Administración Pública Neoclásica, Teoría de la Elección, y Burocracia, entre otros incluyendo la influencia ejercida por la Teoría de Sistemas posterior a la II Guerra Mundial. En los años '60 Dwight Waldo, a través de la organización de una conferencia sobre el futuro de la administración pública, revolucionó y desafió las teorías existente al centrar la administración en las relaciones humanas lo que dio origen a un movimiento llamado la Nueva Gerencia Pública (NGP) que era en esencia una crítica a los paradigmas anteriores al considerar que la dicotomía política-administración servía a un status quo de represión, injusticia e inequidades (Gruening 1998:12). En los años 80, los principales exponentes de este paradigma fueron Reino Unido, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, países en los que la NGP se define básicamente como “la adopción de modelos organizativos flexibles, la descentralización de actividades, y la introducción de mecanismos de mercados” (Licha 1999:2)

Licha, en “*El Enfoque de Gerencia Social*”, resume los componentes de la Nueva Gerencia Pública de la siguiente forma:

Prédica	Significado
Gerencia profesional.	La <i>accountability</i> exige clara asignación de responsabilidades por las acciones, y para ello las organizaciones deben contar con gerentes activos, visibles y con poder discrecional en sus cúspides.
Estándares explícitos y medición del desempeño.	La <i>accountability</i> exige clara fijación de metas y objetivos, junto con indicadores de logro, expresados en términos cuantitativos.
Énfasis en control de resultados.	La asignación de los recursos y recompensas debe estar vinculada a la medición del desempeño, y el esfuerzo debe estar centrado en resultados.
Cambios hacia la desagregación de unidades.	Se tiende a crear unidades "gerenciables", que separen los intereses de provisión de los de producción, para lo cual se establecen contratos dentro y fuera del sector público, asegurando de esta forma el logro de la eficiencia.
Cambios hacia una mayor competencia en el sector público.	Para mejorar estándares y bajar costos se promueve la competencia mediante contratos y ofertas.
Énfasis en mayor disciplina y frugalidad en el uso de los recursos.	Se insiste en "hacer más con menos", reduciendo costos directos, aumentando la disciplina en el trabajo, resistiendo a las demandas de los gremios y sindicatos, etc.
Énfasis en adoptar estilos gerenciales propios del sector privado.	Se introduce mayor flexibilidad en el empleo y remuneración, y se usan las herramientas gerenciales del sector privado.

Si bien es cierto el paradigma de la NGP trajo nuevos aciertos a la administración, su evolución muestra que más bien tiene que ser comprendido y utilizado como un conjunto de principios que pueden suministrar las bases para la solución de algunos problemas específicos en ciertos sectores de la administración pública si son implementados con propiedad (Ormond y Löffler 1999:15).

Algunas corrientes consideran que la NGP enfatiza un tipo de eficiencia con “valores y criterios de políticas muy circunscritos a los imperativos de reducción de costos [...] que no promueve otros valores como equidad, sostenibilidad, ética y democracia participativa” (Licha 1999:3). Por ser este un modelo Anglo-Americano también es cuestionable su aplicación fuera de este contexto (Barzelay 2001: 160). Esta apreciación es considerada relevante por su énfasis en los contextos y su importancia en la implementación de modelos organizacionales. Sin embargo, en su contraparte se mencionan, entre otros aspectos, los resultados de la NGP en países como Sud África, Hong Kong, Australia, Nueva Zelanda, Dinamarca, Holanda y Francia (Hood, 1995: 99 - 100)

En un nuevo paradigma que pretendía resolver aspectos deficientes en la NGP surge la denominada Gobernación Pública que se enfoca en desarrollar las capacidades de gobierno, esto “junto con una importante participación de los actores involucrados en la formación e implementación de las políticas públicas, la promoción de la organización de redes y una armonización de la gestión con el contexto económico y social” (Licha, 2002:4) es así como la Gobernación Pública se propone además incorporar en la formulación y coordinación de políticas, mecanismos más asertivos en la toma de decisiones a través de medios más participativos de las partes. La Gobernación Pública buscará también mejorar los sistemas de prestación de servicios tanto en su eficiencia y eficacia como en un sistema de función pública que ponga atención en sus funcionarios, contrataciones y mística de trabajo (Licha,1999:4).

De acuerdo a la Gobernación Pública la eficiencia y eficacia se lograrán a través del fortalecimiento de las instituciones y del acercamiento de las mismas a la sociedad, proponiendo una mayor participación ciudadana tanto en el diseño como

en la provisión de bienes y servicios, lo que a su vez garantizaría un entorno estable y 'despolitizado' para la gestión de las políticas públicas" (Licha 2002:6).

Si bien es cierto la Gobernación Pública es un avance con respecto a la NGP en la búsqueda de una visión más integrada de la dicotomía que surge entre política y administración, Licha menciona como una de las debilidades de la primera el que la participación ciudadana no sea más que un instrumento despolitizado en el fin último de democratizar la función pública, lo que "no logra poner los límites requeridos al predominio de la lógica de la eficiencia para asegurar la formación de políticas públicas más equitativas y democráticas" (Licha, 2002: 7).

Ahora bien, a pesar de los énfasis en el desarrollo de capacidades de gobierno, el diseño e implementación de políticas sociales y la reunión de voluntades políticas, aspectos positivos de los modelos de la Nueva Gerencia Pública, y la Gobernación Pública, la conclusión final es que la pobreza y los problemas que trae consigo tales como las desigualdades y las inequidades distributivas, se mantuvieron en América Latina, salvo contadas excepciones (Hardy, 2002:72).

El análisis de los resultados de estos años lleva consecuentemente entonces a revisar los diversos factores internos de cada uno de estos paradigmas así como también examina los grandes cambios mundiales, la nueva globalidad, las dinámicas sociales y contextos nacionales y mundiales a los cuales las políticas deben ajustarse constantemente (Hardy, 2002 :72). En el caso particular de América Latina es necesario considerar que la pobreza es uno de los principales desafíos de los problemas sociales. A esta se suman cuestiones asociadas a la desigualdad, a la exclusión y a otros fenómenos sustantivos, e interpelan de diversos modos a las políticas públicas que llevan adelante los diversos países del área (Repetto, 2005:18).

Se instala entonces, una renovación de paradigmas a través de un replanteamiento teórico y práctico proponiendo a la Gerencia Social como el nuevo enfoque para la gestión de políticas sociales.

La Gerencia Social se comienza a definir como una propuesta de gestión de las políticas sociales con un enfoque articulador de lo económico, social e institucional que se va consolidando a medida que añade conocimientos teóricos y prácticos de diferentes disciplinas y, otros que se van generando del estudio sistemático de la práctica de las intervenciones sociales (Licha, 1999:7 Moro 2005: 104 INDES, 2006:12). La Gerencia Social facilita a través de sus prácticas, la participación de todos los actores involucrados en las intervenciones sociales para lo cual se orienta una reflexión y análisis centrados en el desarrollo de los procesos y procedimientos implementados para llevar a cabo un determinado programa social, promoviendo a su vez, una constante revisión de las políticas públicas y sociales, participación ciudadana y rendición de cuentas ante la sociedad civil (Mokate, 2006:2). Como lo expresa Mokate:

“La gerencia social surge ante la necesidad de enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo social de manera equitativa y sostenible” (Mokate 2006:2)

Se consideran parte de la especificidad de la Gerencia Social el “gerenciar metas y sistemas, combinar múltiples instituciones, establecer redes, conformar modelos organizacionales no burocráticos, flexibles, abrir todos los mecanismos a la participación comunitaria, monitorear sobre la marcha los programas, desarrollar una ‘contraloría social’ de los mismos, procurar la auto-sustentación de las poblaciones asistidas como meta”. Kliksberg 1995 citado en Licha, 1996:166)

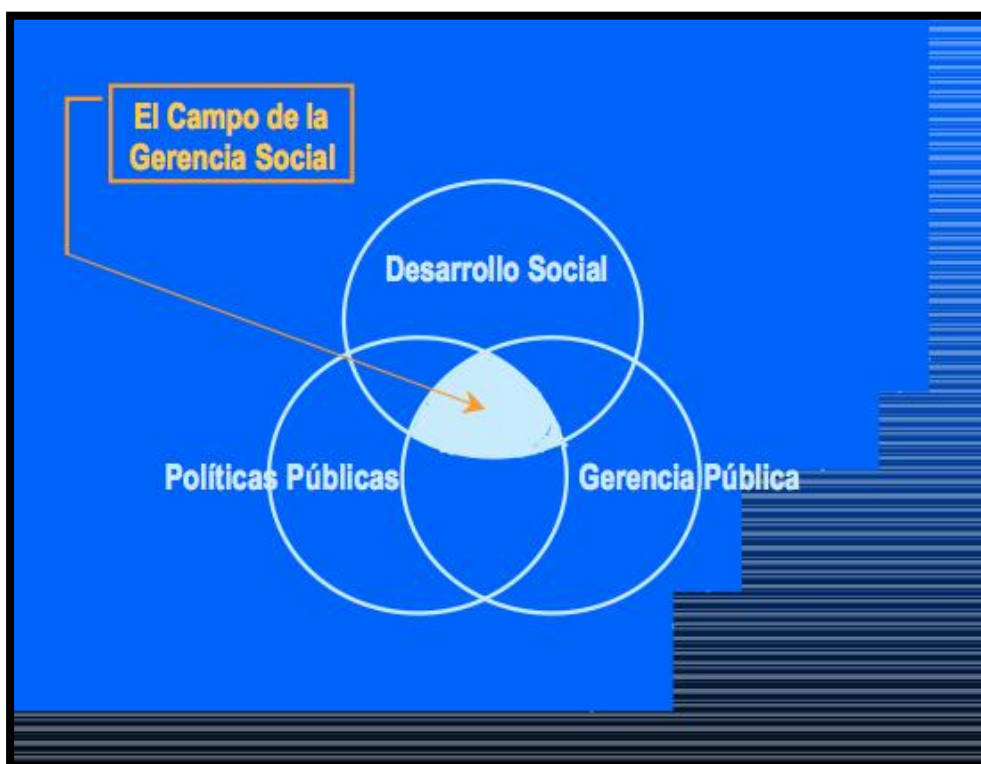
El Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) define la Gerencia Social:

“como un campo de conocimientos y prácticas – acotado por la intersección de las áreas de desarrollo social, de las políticas públicas y de la gerencia pública - cuyo fin es promover que las políticas y los

programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público” (INDES 2006:1)

Como especifica la definición anterior, la Gerencia Social toma conocimiento, y se encuentra, en la intersección de tres áreas como lo son el desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública, lo que la hace permeable a los elementos de cada uno de los campos que la integran (Mokate 2006:4 INDES 2006:3 Moro 2005:104). Cada uno de estos campos reciben a su vez influencia de diversas disciplinas, lo que más allá de dificultar una delimitación más específica de la Gerencia Social, ha facilitado la colaboración interdisciplinaria a través de la “fusión de distintos saberes y de los aprendizajes desde las mismas experiencias” (Moro 2005:104).

Figura 1: El Campo de la Gerencia Social de acuerdo a definición INDES.



Fuente: “Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión de Políticas y programas Banco Interamericano de Desarrollo”; Mokate y Saaavedra (2006).

Como campo marco para el análisis de resultados, el desarrollo social, aporta una visión del mundo “compenetrada por la comprensión de los grandes desafíos históricos, culturales, sociales y económicos” (Mokate 2006:4) Esto, en consideración de las diferentes realidades del entorno local, nacional y mundial, y a su vez atento a los procesos sociales dinámicos que desafían hoy la institucionalidad y su eficiencia en la implementación de políticas innovadoras que promuevan la participación y equidad.

Desde el campo de la gerencia pública la Gerencia Social hace suya la centralidad de los actores gerenciales en su rol de coordinadores de políticas y programas de intervención social y por ende, ejecutores de funciones concertacionistas y motivadoras en la búsqueda de participación ciudadana e institucional en el diálogo, asignación, manejo de recursos e implementación. Así también se consideran los distintos enfoques de organización, definición de objetivos y logro de resultados que desde la Gerencia Social se considerarán en sus procesos de acuerdo a las prácticas gerenciales que promueven el desarrollo social.

Las políticas públicas, desde su campo, informan de los procesos de diseño e implementación de las políticas, su desarrollo en el rol que cumplen los diferentes actores involucrados, juego de intereses y las relaciones que les caracterizan. Así también incluye diversas perspectivas, teóricas y prácticas, de la administración pública que se sintetizan en propuestas analíticas para entender el proceso de toma de decisiones, y prácticas para mejorar la efectividad de las políticas públicas (INDES 2006: 3 citando a Lane, 1995).

Estos tres campos se conjugan en este nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales (INDES 2002:7) superando así a modelos anteriores que demostraron en la práctica una serie de limitaciones frente a la especificidad de los programas sociales cuyos objetivos implican conectarse con un contexto y una población que tiene un diagnóstico propio de sus necesidades y que por otra parte quiere ser parte activa del programa y no un mero objeto pasivo. Respetar estos principios

es uno de los aspectos profundamente necesarios para lograr los niveles de eficiencia y el impacto esperado. (Kliksberg). Los fines orientadores de la Gerencia Social han sido definidos por el INDES (Mokate 2006:2) como:

- Reducción de la desigualdad
- Reducción de la Pobreza
- Fortalecimiento de estados democráticos
- Fortalecimiento de la ciudadanía

Estas son áreas de alta complejidad y especificidad que la Gerencia Social propone sean intervenidas a través de procesos integradores, flexibles, participativos y heurísticos, entendiendo que se construye conocimiento a través de las mismas experiencias, para lo cual se debe “explorar la realidad, prestar máxima atención a sus particularidades, tener muy en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimiento a través del ensayo y error, reajustar continuamente los marcos de referencia en función de los hechos” (Kliksberg 2004:3) En este nuevo paradigma gerencial, Kliksberg pregunta: “Se hacen necesarias amplias inversiones sociales operadas con eficiencia. Allí aparece un tema crucial: ¿Cómo hacer gerencia de excelencia en el campo social?”

Valor público

La capacidad organizacional es un aspecto fundamental de la Gerencia Social, puesto que son los miembros de las organizaciones son los que finalmente implementan los procesos, desarrollo y entrega de las políticas, programas y proyectos sociales (Mokate, 2006). Por ende, y de acuerdo al Marco estratégico de la creación del valor público, esta capacidad organizacional mediante el mandato, misión y visión, conllevan a la creación del valor público, el cual busca por dar respuesta efectividad de los objetivos planteados.

Por consiguiente, la gerencia social permite desde una mirada holística a través del estudio de casos de turismo cultural en la región de la Araucanía, reconocer y analizar los procedimientos e instancias para que estas políticas y programas se

implementen y lleguen a las bases. Esta resulta ser una estrategia de investigación adecuada para analizar el despliegue de las prácticas gerenciales, pues permite investigar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto natural y considerar sus múltiples dimensiones y características (Yin,1994:13, citado por Barzelay y Cortázar, 2004). Se podrán ofrecer argumentos propositivos respecto a que pueden hacer los gerentes sociales para lograr que una práctica gerencial específica funcione de manera efectiva en su contexto de trabajo, siendo estos de carácter explicativos como la mejor manera de aprender a través de las experiencias de otros, extrapolando como señala Barzelay y Cortázar, nuevas enseñanzas en otros contextos distintos evitando así la simple (y usualmente ineficaz) réplica de aquellas prácticas gerenciales consideradas “exitosas” o “buenas.”

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

3.1. Diseño de investigación.

a) Fundamentación de la opción metodológica:

Para la realización del estudio, se aplicarán los aspectos metodológicos contenidos en la Guía de Estudios de casos para la Gerencia Social (Barzelay y Cortázar, 2004), metodología desarrollada por el Instituto de Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo, que mediante el estudio de casos promueve las buenas prácticas en Gerencia Social.

La utilidad de esta metodología, según lo indican sus autores Barzelay y Cortázar (2004) es que permite analizar las prácticas de la Gerencia Social, entendidas como “métodos específicos que utilizan los gerentes sociales para interactuar con situaciones problemáticas referidas al campo del desarrollo social y/o al desempeño de las organizaciones y programas sociales, de las cuales se esperan determinados resultados valiosos”.

Asimismo, la aplicación del Método Narrativo como instrumento facilitador en la etapa de análisis, principalmente en aquella donde señalarán los resultados y conclusiones del caso, permitirá a través de relatos de sus protagonistas, la obtención de la secuencia de las acciones efectuadas según tiempo y espacio, para posteriormente reconstruir y dar sentido del proceso, ya desde una mirada holística e integral de los procesos de gestión e implementación de los programas sociales como instrumentos para la superación de la pobreza. Por ende, la consistencia del marco teórico- referencial es determinante, pues permitirá analizar los procesos de implementación y resultados, por ser un estudio de casos descriptivo – analítico.

La metodología considera identificar aquellos eventos que están directamente referidos al proceso o práctica gerencial bajo estudio, lo que se denomina EPISODIO. Posteriormente, se debió identificar los eventos que tuvieron una

influencia en el episodio, es decir, los Eventos Anteriores que ocurrieron antes del episodio y que ejercieron influencia sobre él; los Eventos Contemporáneos que ocurrieron temporalmente en forma paralela al episodio; los Eventos Relacionados que fueron influidos por el episodio y ocurrieron al mismo tiempo y, finalmente, los Eventos Posteriores que son aquellos que fueron influidos por el episodio, y ocurrieron después de éste.

Seguidamente, se identificó las vinculaciones entre los eventos, lo que permitió elaborar preguntas relevantes sobre la experiencia logrando guiar la investigación y dar una explicación de la trayectoria u operación de la práctica, como a la vez posibilitó “arribar a conclusiones que ofrecen una comprensión sobre la manera como una práctica singular desempeña una o varias funciones gerenciales, es decir, la ruta de progreso, consolidación, crisis, estancamiento o recuperación que la práctica ha seguido, o; los procesos que explican la operatoria de la práctica, el funcionamiento que le ha permitido o impedido desempeñar de manera adecuada las funciones para las cuáles fue diseñada”. (Barzelay y Cortázar, 2004).

Por tanto, esta metodología favoreció determinar si los procesos de gestión e implementación de la política pública de fomento productivo contribuyen al cumplimiento de su objetivo, en este caso, la reducción de la desigualdad y la pobreza como a la vez, si incluye procesos participativos de retroalimentación con los beneficiarios directos.

b) Exposición del proceso de trabajo de campo:

El trabajo de campo se inició con la búsqueda de alguna iniciativa mapuche en el sector turístico, en particular una mujer mapuche de la comuna de Villarrica, que haya desarrollado un micro-emprendimiento en la zona urbana de la comuna. Cabe mencionar, que para la selección del caso, debió consistir en una iniciativa turística mapuche en ejecución y que sea o haya sido financiada por algún fondo de desarrollo productivo, indistinto del ente estatal que haya propiciado y/o patrocinado el micro-emprendimiento.

Posterior a la selección y definición de las alternativas, se efectuó el primer encuentro con la señora Lucila Marín Manquecoy, en su local comercial ubicado en una galería artesanal de la comuna, “El Telar Mapuche”. La idea de este primer encuentro fue comunicar e informar los objetivos de la investigación y de esta manera se solicitó su consentimiento y participación en dicho estudio.

Luego de la aprobación, se dio inicio a la elaboración de los instrumentos necesarios para aplicar a los involucrados en el proceso, informantes determinantes que permitieron obtener la mirada holística e integral de este estudio. De esta forma, se aplicó dicho instrumento en terreno durante el período necesario que la investigadora requirió. Conjuntamente se revisaron permanentes las categorías de análisis.

c) Fundamentación de las técnicas e instrumentos utilizados:

Se ha determinado aplicar las Técnicas de Observación y Entrevista para el análisis de Caso, puesto que a través de éstas se logró obtener el mayor cúmulo de información que permitió describir, analizar, explicar y relacionar los eventos que se identificaron en el proceso de instalación del micro emprendimiento, su gestión y desarrollo.

- La Entrevista en profundidad, no estructurada, permitió al investigador cambiar y profundizar temáticas y aspecto de interés hasta lograr contar con la información necesaria para analizar el caso de estudio.
- La Observación, donde el investigador pudo observar las prácticas de los sujetos, aunque fue inevitable que éste altere el contexto, y por ende, correlacione con lo manifiesto. Además, que permitió visualizar físicamente su entorno comercial, familiar y comunitario.

A la vez los mecanismos de registro de los datos de campo utilizados, fueron:

- Grabaciones de voz
- Registro fotográfico
- Cuaderno de campo

3.2. Sujetos participantes del estudio.

La elección del caso de estudio fue por conveniencia, realizándose previamente una consulta a los encargados de programas sociales de la Municipalidad de Villarrica, quien entregaron la información de posibles alternativas de casos que cumplieran con los intereses de esta investigación, especialmente iniciativas que se estén ejecutando y que sean descritas como exitosas como es el caso del emprendimiento desarrollado por la señora Lucila Irene Marin Manquecoy, cuyo proyecto de Telar Mapuche fue concretizado tras ser beneficiada por el Fondo Concursable SERNAM- GORE, previa trayectoria en el sector del Enoturismo desde una mirada asociativa de su agrupación y seguidamente de su Comunidad Chamkilko Calfutue, organización a cargo del Centro Cultural Mapuche “Wenteche Mapu” de la comuna, el cual es uno de los centros artesanales y culturales de trascendencia y mas visitados por los turistas.

Esta iniciativa si bien comienza con la comunidad y en particular, con la familia del sujeto de estudio, hoy sólo desarrolla su actividad productiva junto a su núcleo familiar directo, transformándose ellos en nuestros sujetos de investigación.

3.3. Sistema Categorial

La investigación consideró el siguiente Sistema Categorial en relación a los objetivos planteados:

OBJETIVOS	CATEGORÍA
<p>Describir el proceso de gestión e implementación de la iniciativa de emprendimiento de turismo cultural “Telar Mapuche” en la comuna de Villarrica desde la perspectiva de la Gerencia Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de gestión emprendimiento turístico cultural • Proceso de implementación emprendimiento turístico cultural.
<p>Analizar los elementos que potenciaron u obstaculizaron la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos potenciadores de la puesta en marcha y desarrollo de la iniciativa. • Elementos obstaculizadores de la puesta en marcha y desarrollo de la iniciativa.
<p>Analizar los efectos de la iniciativa de emprendimiento turístico en los ámbitos familiar y comunitario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos positivos y negativos de la iniciativa en el ámbito familiar (ingreso, empleo, distribución de roles al interior de la familia). • Efectos positivos y negativos de la iniciativa en el ámbito comunitario (ingreso, empleo, relaciones con terceros, roles comunitarios).
<p>Identificar y analizar los componentes culturales factibles de incorporarse a iniciativas de emprendimiento cultural mapuche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas culturales existentes en su territorio • Factibilidad de incorporar elementos culturales presentes

	<p>en el territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos culturales posibles de incorporar en la iniciativa.
<p>Analizar elementos que permitan la potenciación de los programas públicos de emprendimiento turísticos culturales desde el enfoque de Gerencia Social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas existentes, evaluación de los programas, proceso de implementación de programas.

3.4. Supuestos de investigación.

En este estudio de caso, el telar mapuche, se pretende dar a conocer e identificar las etapas técnicas que la Gerencia Social valida y establece como necesarias para analizar adecuadamente una política pública, mediante el proceso de y estado de avance de un programa social y/o proyecto social, cuyo objetivo entre otros es reducir las brechas de desigualdad económica y mejorar el acceso a recursos destinados a potenciar iniciativas y/o micro emprendimientos para la superación de la pobreza.

Por ende, esta iniciativa se transformará en acciones y/o resultados concretos a través de la utilización de todos los recursos disponibles que a su favor se han presentado en cada una de las etapas de este proceso desde la iniciación hasta la consolidación, cuya evaluación final generará la identificación de cada acción dentro de cada etapa técnica para la creación del valor público desde la mirada integral del Enfoque de la gestión de políticas y programas sociales planteado por Mokate y Saavedra (2006).

Como acción final y evaluación de resultados desde los protagonistas, se intenta dar a conocer los impactos positivos que esta política ha llevado consigo, promoviendo el acceso de oportunidades, asignación de recursos disponibles y

continuidad de la práctica, como medio de sustento para la satisfacción de las necesidades y por ende, disminución de la pobreza.

3.5. Criterios validez cualitativa

CRITERIOS	PROCEDIMIENTOS
a) Valor de verdad	<p>Se realizó una observación persistente en cada una de las 12 entrevistas efectuadas en distintos espacios físicos, específicamente diferentes locales comerciales, con presencia de algunos integrantes del grupo familiar como el cónyuge, hijos, hermanas y sobrinos y, en algunas ocasiones con participación activa de ellos en cuanto a emisión de algún comertario y verificación de la información proporcionada. A la vez, se tuvo acceso mediante observación participativa a la venta de un curso de Telar con un cliente. Se observó permanentemente el entorno laboral en cuanto a la convivencia con los demás locatarios y la presentación de sus productos en su puesto comercial, como también, el servicio ofrecido.</p> <p>El registro se realizó mediante la aplicación de una grabadora de voz, un cuaderno de campo y registro fotográfico.</p> <p>La información obtenida fue corroborada mediante la Triangulación con entrevistas con el cónyuge e hijo mayor, como a la vez, recopilación de antecedentes y datos en oficinas del municipio. En cada entrevista, se recordó la conversación anterior a modo de resolver consultas por la investigadora y la comprobación de la información.</p>

b) Aplicabilidad	<p>Entendiendo las características del caso de estudio, este criterio resulta ser efectivo o similar en ciertas etapas del proceso y desarrollo del emprendimiento, considerando características personales peculiares que en ciertas ocasiones son favorables y determinantes para la obtención de recursos por ejemplo.</p> <p>No obstante, en el caso particular del telar mapuche, el acceso, la postulación, la adjudicación, evaluación y seguimiento de los recursos de alguna entidad pública patrocinante, es igual para otros casos, pues la relación usuario/organización la que se repite constantemente, sin embargo, el desarrollo posterior es puede ser diferente.</p>
c) Consistencia	<p>El estudio de caso se realizó en varias oportunidades en distintos puestos de la galería artesanal donde se ubica el local del telar mapuche que brindara mayor comodidad para la aplicación de la entrevista, entendiéndose mayor privacidad y más espacio físico para poder permanecer mientras se ofrecía el producto. Estas entrevistas fueron en distintos horarios y días, lo que favoreció acceder también, a la observación de la relación entre el turista y la mujer mapuche, instancia que permite el intercambio de la cultura mapuche. Se entrevistó también a informantes claves como en un principio a funcionarios municipales que proporcionaron información inicial y general de la iniciativa mapuche y posteriormente al cónyuge e hijos. Esta metodología permite que ante cualquier investigación con los mismos sujetos y contexto del caso de estudio, los resultados y/o conclusiones</p>

	permanezcan iguales.
d) Neutralidad	Para la investigadora resulta interesante trabajar una iniciativa desarrollada por una mujer con una temática turística más exclusiva en la zona lacustre y que adicionalmente genera intercambio de culturas, en este caso mapuche, considerando las características especiales de la zona y comuna. Por ende, el desarrollo de la investigación surge a partir de la factibilidad de acceso a la información, debido a que la investigadora trabaja en el municipio local, organismo participativo en el desarrollo de la iniciativa.

3.6. Plan de Análisis

En esta parte del capítulo, se establecerá indicar cuál es la metodología de análisis de los datos e información obtenida en esta investigación, los que serán presentados mediante la metodología del INDES, aludiendo a un orden cronológico de episodios del desarrollo de la iniciativa, y la descripción y relato de eventos anteriores, contemporáneos, relacionados y posteriores que han influenciado significativamente en el desarrollo de la iniciativa turística del telar mapuche.

A la vez, la información proporcionada y los datos recopilados fueron debidamente contrastados mediante un análisis relacional, es decir, que junto al marco teórico y la información obtenida se plantea a través de relatos coherentes y determinantes para los resultados y conclusiones del estudio, como a la vez, categóricas de análisis de la política pública implementada.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Recordando que la Gerencia Social es un campo de acción y/o prácticas, y de conocimientos enfocados estratégicamente en la promoción del desarrollo social, de las políticas públicas y de la gerencia pública, cuyo fin es promover que las políticas y programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público, el cual está dado por un sistema que contempla procesos técnicos como diagnóstico, planeación, programación y diseño incorporando causas y relaciones, deliberaciones y consensos propios y específicos de un contexto particular que contempla un entorno social, organizacional, recursos que interactúan y se relacionan hacia determinados fines que son guiados por los resultados esperados u objetivos planteados.

Por tanto, el desarrollo de este capítulo, se encuentra estructurado tras la presentación de un estudio de caso bajo los aspectos metodológicos de contenidos en la Guía de Estudios de casos para la Gerencia Social de Barzelay y Cortázar (2004), aludiendo a un orden cronológico de episodios del desarrollo de la iniciativa, y la descripción y relato de eventos anteriores, contemporáneos, relacionados y posteriores que han influenciado significativamente en el desarrollo de la iniciativa turística del telar mapuche.

Del capítulo se desprenderá primero la *Identificación del emprendimiento*, lo que permite la descripción del origen de la iniciativa, relocalización, gestión comunal, negociaciones familiares y toma de decisiones. En segundo lugar, la *Gestión y desarrollo de la iniciativa* y tercero, la *Evaluación del emprendimiento*, desde la identificación de los efectos logrados, elementos facilitadores y/u obstaculizadores reconocidos y las proyecciones esperadas. Esta estructuración permitirá una mejor comprensión y respuesta para los objetivos planteados en esta investigación.

4.1. Identificación del emprendimiento

El micro emprendimiento turístico “Telar mapuche” desarrollado por una mujer mapuche la señora Lucila Irene Marin Manquecoy, se encuentra ubicado en el local N° 27 de Galería Artesanal denominada “Mercado Fritz”, centro de artesanía emplazado en la zona urbana de la comuna de Villarrica en la calle Aviador Acevedo N° 612 esquina Avenida Pedro de Valdivia.

Este centro artesanal registra una data de 10 años de antigüedad, construcción que se encuentra distribuida en 50 locales, con tres accesos y un patio interior donde está una Ruka Mapuche construida en el año 2010 mediante la gestión de recursos provenientes de los locatarios con el objetivo de ofrecer gastronomía mapuche y conseguir identidad cultural y por ende, diferenciarse de los otros centros artesanales de la comuna.

La galería es administrada por una persona a cargo, debido a que el propietario reside fuera del país. Esta administración establece por tanto, normas y reglas referidas al funcionamiento y mantención de los locales por cada arrendatario y por ende, cada puesto artesanal; condiciones que provocan descontento en los locatarios, debido a que estas normas no se ajustan a sus intereses, adquiriendo una forma impositiva.

Dentro de los productos que se encuentra disponibles como oferta turística en la galería, están las artesanías en maderas, lanas, quesería, chocolatería, medicina mapuche, gastronomía mapuche y un restaurant ubicado en la entrada principal de la galería. Por consiguiente, el tejido en lana a través de la venta del curso y fabricación del Telar mapuche, es la única oferta de esta especialidad dentro de la galería.

a) Origen de la iniciativa

La iniciativa se remonta tras la comercialización de productos artesanales con pertinencia mapuche en el año 1990 en la comuna de Villarrica cuando el hijo

mayor de la familia Marin - Manquecoy, hermano de Lucila Marin Manquecoy, decide exponer y **comercializar los productos en madera** y cuero que elaboraba a menor escala, incorporándose seguidamente a una feria artesanal en la localidad de Lican Ray, ubicada a 16 km. de la comunidad indígena Marín Aillapi donde vivía la familia. Esta instancia permitió visualizar de parte de los demás integrantes del grupo familiar, personas mapuche de la comunidad y otras cercanas, una nueva fuente de ingreso económico que permitiría la satisfacción de las necesidades de cada uno de ellos, condición atractiva y determinante para la **incorporación de la idea del tejido en lana** de parte de Lucila Marin Manquecoy.

Se inicia un proceso de participación familiar y conformación de **asociaciones denominada “Emprendedores de Calfutúe”** trasladándose a diferentes lugares turísticos del sur del país para exponer sus productos artesanales en madera y tejidos, particularmente realizando prendas de alta demanda y simples de elaborar como fueron los echarpes, bufandas y muñecas de lana.

“...Claro él fue el primero, Héctor, él es él mayor y él empezó primero con el tema de la artesanía, y después empezamos de a poco a incorporarnos nosotros, para apoyarlo a él y nos empezó a gustar el tema, después le empezamos encontrar sentido...” Lucila.

Las ideas originarias de emprendimientos, complementadas con un fuerte componente de capital social comunitario, generan mayor fuerza y visualizaciones de perspectivas diferentes que permiten una mirada un poco más elaborada ante las proyecciones planteadas en primera instancia. En este caso la participación e interés de una familia y/o comunidad en proyectar la cultura mediante la artesanía sin mayor elaboración comercial y con el afán de exponer sus intereses a un “cliente”, fortalece la permanencia y constancia de estos procesos que inicialmente son determinantes para su continuidad y pronta evaluación. Así tal como lo señala Maldonado (2005), refiere en particular como iniciativa turística que el turismo abre vastas perspectivas para la innovación y para poner en juego el acervo del capital

social comunitario, es decir, el conjunto de conocimientos colectivos, prácticas, técnicas productivas y formas de cooperación ancestrales que generan eficiencia económica y que han asegurado la supervivencia secular de un grupo social.

En cuanto a los **conocimientos en lana** estos fueron adquiridos generacionalmente, a través de la abuela y madre de Lucila Marín, quienes elaboraban estos productos sin fines comerciales.

“...El tema de los tejidos fue mi mamá, fue la primera que empezó porque tejía con mi abuelita, pero era para la casa, de repente le mandaban hacer los vestidos y las mantas, hacia pero no era comercial. Mi hermano empezó con el tema comercial ...”Lucila

Es así como sin mayor expectativa de continuar con la idea inicial y ante las necesidades insatisfechas, Lucila Marín Manquecoy **se traslada a la ciudad de Santiago** en busca de nuevas oportunidades laborales, desempeñándose como peluquera en un centro comercial. Es en esta etapa donde establece su actual **relación conyugal y conformación de su núcleo familiar.**

Paralelamente a la actividad formal que realizaba, en el **año 2001** comienza un proceso de **búsqueda de definición e identificación de sus habilidades y conocimientos**, como a la vez, intereses y proyecciones mediante la necesidad de mostrar y reconocer su identidad mapuche en una ciudad ajena y distante a los pueblos originarios, condición principalmente emocional dada por la tristeza y la angustia de la distancia con su familia de origen y su comunidad. Conjuntamente esta iniciativa comienza a adquirir valor, la propuesta coincide con los objetivos gubernamentales de aquel periodo, desplegándose promoción y oferta de diversos programas y proyectos que fortalecieran el desarrollo de la interculturalidad en los servicios públicos.

De esta manera, se acerca a efectuar los primeros contactos a distintos estamentos públicos, generándose conversaciones con la **Municipalidad de Quilicura** inicialmente, institución comunal que acogió sus necesidades e intereses, y que comienza a potenciar las capacidades y habilidades de la protagonista, fortaleciéndose aun más de ahí en adelante con la comunicación con otras instituciones que juegan un rol importante en cuanto a la asignación de sus primeros recursos y previa entrega de información técnica que permita la realización de una buena postulación y adjudicación, instalándose una nueva visión de lo que se pretende hacer y obtener en el futuro.

Por consiguiente, en el **año 2002**, tras la asistencia y asesoramiento permanente para el desarrollo de su emprendimiento, Lucila Marín, **postula a un fondo de micro emprendimiento del FOSIS**. Es así como de esta manera, se identifica una nueva *etapa de diagnóstico y priorización de alternativas* y opciones que permiten visualizar experiencias anteriores y aquellas ideas futuras generando el orden y descarte como a la vez, la proyección de cada una de ellas. De ahí que para el *diseño e implementación* de la iniciativa se necesitó de la colaboración de personas claves y expertas en proyectos, quienes brindaron gran apoyo en el planteamiento de los objetivos y fundamentación de la postulación, como así también en la definición de las ventajas comparativas con otros productos existentes en el mercado, recibiendo de parte de estos expertos asesorías, capacitaciones y entrega de conocimientos en contabilidad y ventas. Por esta razón, en la etapa de priorización y planeación, el reconocimiento del entorno social, organizacional y los recursos disponibles fueron fundamentales para una futura etapa de programación, la cual apelará a los objetivos personales, aquellos propios de la organización y los acordados en consenso por los expertos y la protagonista.

Al pasar el tiempo, el micro emprendimiento comienza a tomar fuerza, adquiriendo nuevas herramientas que generaron el propicio funcionamiento de la red, a través de los organismos públicos involucrados, condición que permitió la continuidad del

avance progresivo del proceso de la iniciativa, participando en ferias, capacitaciones, cursos y **postulación a nuevos recursos** con nuevos actores involucrados en esta etapa de implementación del emprendimiento como fueron el **SERCOTEC, CONADI, el Municipio de Quilicura y FOSIS Metropolitano**.

En el **año 2005**, ya con conocimientos técnicos adquiridos para el manejo e inversión de recursos asignados y el buen funcionamiento del emprendimiento, la protagonista **se traslada a la ciudad de Villarrica**, con la finalidad de continuar y proyectar el negocio, reconociendo como buena estrategia la instalación de este servicio y en particular, la idea novedosa para la comuna y para los compañeros de la galería.

La iniciación en esta comuna partió con la solicitud del espacio físico del Centro Cultural a la primera autoridad comunal de turno, constituyéndose la **Agrupación Wenteche Mapu en el año 2006**, estableciéndose como requisito para su incorporación y pertenencia, desarrollar una artesanía mapuche y pertenecer a una comunidad indígena de la comuna.

Seguidamente a la recuperación del espacio físico, surge de parte de la protagonista la necesidad de acercarse nuevamente a la Municipalidad de Villarrica, precisamente a la **oficina del Centro de Negocios**, instancia que se crea a partir del año 2006 en adelante. La idea de buscar una red de asistencia técnica en la nueva ubicación del emprendimiento es con la finalidad de perfeccionarse, logrando participar en cursos y capacitaciones que mejoraron su condición de micro emprendimiento, transformándose paulatinamente en un emprendimiento importante y con altas expectativas en sus resultados.

En el **año 2008**, con el fin de promocionar y mejorar constantemente en su emprendimiento, participa de un **programa social de SERNAM**, donde aprende a resolver y confirmar que la exclusividad de un producto son claves para el éxito de un negocio.

Finalmente, en el **año 2010** se trasladó el emprendimiento a otro centro artesanal de la comuna denominado “**Mercado Fritz**”. El cambio obedeció a mayor autonomía y mejor competencia, funcionando simultáneamente el otro local a cargo de su hermana, oportunidad que le permitió brindar el curso del Telar Mapuche en esta Galería.

b) Relocalización del emprendimiento

Una vez conformada económicamente el micro emprendimiento con el FOSIS Metropolitano y la constante participación y continuidad de la iniciativa mediante el fortalecimiento de una red de artesanos en la comuna de Quilicura, apoyado por el SERCOTEC y la CONADI, a través del municipio para la realización de capacitaciones y cursos que mejoraron continuamente el proceso productivo y su comercialización, prevaleció la idea de volver a la ciudad de origen donde se consolidó definitivamente esta iniciativa.

Dentro de las distintas motivaciones que fundamentaron el traslado, se destacó la calidad de vida en una ciudad grande versus la vida en el campo de la zona sur del país, y la distancia con los familiares de origen que imposibilitan la conformación de relaciones interpersonales más sólidas y estrechas. También, la construcción de una dinámica familiar alterada debido a los horarios de trabajo del cónyuge de la señora Lucila Marín, la disponibilidad frecuente que debía prevalecer para asistir a ferias, cursos y actividades de difusión que repercutía según Lucila en el abandono del cumplimiento de los roles maternos, lo que se traducía en conflictos y discusiones permanentes del matrimonio.

“...Yo viví 15 años en Santiago, pero lloraba todos los días para venirme, y ahí conocí a mi marido y estaba trabajando en esa peluquería y él trabajaba en el aeropuerto Pudahuel, en la línea aérea, y ahí lo conocí, después nos casamos, después quedé embarazada de mi primer hijo, y de ahí después ya me complicaba para trabajar; para el trabajo, me

entiende. Uno tiene que quedarse en la casa por el tema de las distancias y los tiempos, Santiago es distinto...” Lucila

“...Sí, los dos echábamos de menos el sur, a nuestras familias, además que la gente allá es distinta, el ritmo de la vida en Santiago es diferente, es como que hay mas envidia, la gente no es honesta, es difícil para los que somos de afuera...” Juan Carlos

Sin embargo, una de las principales motivaciones positivas para ser efectivo el traslado de la iniciativa a la comuna de Villarrica, fue la posibilidad de la obtención de un lugar en la galería del Centro Cultural Mapuche, visualizándose la incorporación del producto y los conocimientos adquiridos en la zona lacustre, pues ninguno de los artesanos hacía ese tipo de artesanía.

La identificación de esta oportunidad laboral en la comuna de Villarrica, trajo consigo la toma de decisiones en cuanto a la separación del grupo familiar, permaneciendo laboralmente en la ciudad de Santiago el cónyuge y, Lucila Marín se trasladó con sus dos hijos a la ciudad de Villarrica.

“...Bueno esta iniciativa permitió que estuviéramos juntos como familia, ya que mi marido se quedo trabajando allá en Santiago cuando nosotros nos vinimos. Entonces era un sacrificio para todos, para mis hijos y para él que lloraba cuando tenía que irse el día lunes. Pero necesitábamos el dinero que él ganaba porque yo acá no tenía tanta clientela, ni mucha materia prima ni maquinarias para realizar mis propios trabajos, así que de a poco empecé. Tenía como el conocimiento solamente...” Lucila

Continuamente a la efectividad del traslado, la familia logró evaluar su dinámica interna que implicaba sacrificios para cada uno de los integrantes, particularmente a Juan Carlos su cónyuge, quien renunció y decidió incorporarse a esta iniciativa reconociéndola como la única actividad generadora de ingresos económicos para su grupo familiar, dejando de ser éste el proveedor principal de recursos para la satisfacción de las necesidades.

“...Después la Lucy y los niños se vinieron para acá y yo quede solo, así que como dos años viajaba cada 15 días, pero era mucho, los niños me echaban de menos y yo igual a ellos así que no. Hablamos con la Lucí y decidimos que yo renunciara y nos arreglaríamos como pudiéramos con lo que daba el negocio. Empezamos a trabajar los dos, yo le ayudo a tejer, a hacer los telares, a teñir a todo lo que haya que hacer. Eso significaba mas trabajo pero íbamos a estar todos juntos. Así que así lo hicimos. De a poco hemos ido logrando tener nuestro propio lugar y negocio. A pesar que acá colocan reglas de horarios, igual somos más independientes...” Juan Carlos

Comprendiendo el cambio de la fuente generadora de ingresos económicos del grupo familiar, en esta etapa de implementación y evaluación, la familia se enmarca en aprovechar las oportunidades locales y personales, como a la vez, la trayectoria familiar en el área del turismo, desarrollando gestión para mejorar los avances ya no solo como iniciativa sino como micro emprendimiento. Es también en este momento de evaluación de los protagonistas, donde aprovechan la plataforma iniciada por Lucila Marín Manquecoy, quien además de disponer de un lugar físico para la exposición de los productos y servicios, participa activamente en este periodo en el **Programa Jefas de Hogar del SERNAM**, lo que la hace merecedora de la conformación de la red local desde el municipio, como entidad clave en la trascendencia de la iniciativa.

De esta manera, se instala definitivamente el emprendimiento en la comuna, permaneciendo y proyectándose definitivamente en la zona, comprendiendo la inserción de una idea turística exclusiva en una zona con características y potencialidades que fortalecen la idea.

c) Gestión del emprendimiento en la comuna de Villarrica

A modo de fortalecer las características propias de la región con su fuerte componente étnico y en particular, la comuna de Villarrica como centro turístico por su geografía, comunidades indígenas activas y su flora y fauna; se puede adecuar de esta manera la definición de Turismo Cultural como que tiene la

facultad de revelar y de valorizar uno de los componentes esenciales de la cultura viva: la identidad de un territorio (Cluzeau, 2000: 122), como a la vez, refiere G. Ortiz (2000), en viajar para conocer y relacionarse con una cultura de una etnia o pueblo indígena determinado: su gente, su visión de mundo, costumbres, tecnología, manifestaciones de arte, fiestas, religión, gastronomía, organización social y política, etc.

Bajo estas particularidades locales, la iniciativa mantiene su continuidad y por sobretodo, proyecciones y deseos de lograr de esta idea la satisfacción de las necesidades del grupo familiar, estableciéndose y reconociéndose formalmente como una actividad generadora de ingresos económicos y en el cual es protagonista una mujer mapuche, cuya visión es la transmisión de la cultura mapuche a través de la artesanía y la superación de la pobreza.

El **Centro Cultural Mapuche “Wenteche Mapu”**, centro artesanal urbano de la comuna de Villarrica, se reestructura, pues inicialmente se encontraba conformado por una agrupación de artesanos a nivel nacional que asistían solamente en periodo estival a la comuna para la exposición de sus productos, permaneciendo por años esta dinámica de ocupación estacional de este espacio físico sin presencia y oportunidad para los artesanos locales.

No obstante, mediante la conformación de la asociación de **“emprendedores de Calfutúe”** fundada por la familia Marin Aillapi, solicitan y acuden al gobierno local de turno en el **año 2005**, el cual consideró la propuesta de la ocupación y entrega de ese espacio físico sólo para artesanos de la comuna y exclusivamente para artesanos, artistas, escultores y representantes de la cultura mapuche. Por ende, su funcionamiento consistió en la asociación de los representantes de cada comunidad indígena de la comuna, alcanzando a 16 puestos, con un alto protagonismo y determinación de la familia de origen de Lucila Marín.

“...Mi hermano empezó con el tema comercial, y de ahí después, armamos nosotros una agrupación que ahora esta un poco, dormida en el sentido de los papeles, porque se armó una asociación “emprendedores de calfutúe” igual puros mapuches y eran vecinos de comunidades y a partir de ahí, después se hizo la agrupación wenteche Mapu la que actualmente está en el Centro Cultural Mapuche...”

“...Wenteche Mapu significa “gente del este” ... y de ahí se hizo la agrupación wenteche Mapu y se solicito al Alcalde que en ese entonces era la señora Ingrid Pramps, que se entregara ese espacio a la asociación acá, porque la muestra cultural mapuche lleva muchos años como 30 años más menos, a caso más, pero... participan pura gente de afuera, venían los mejores escultores, los mejores artesanos del país, y gente de acá había muy poca, incluso mi hermano estuvo como 5 años tratando de ingresar, postulando para poder entrar y nunca pudo entrar...” Lucila

El emprendimiento se estableció por tanto, en este nuevo espacio y lugar que favoreció la pertinencia y exclusividad del producto elaborado, echarpes, bufandas, mantas, mantillas, conformándose en un negocio que permitió la obtención de los recursos necesarios como fuente de ingresos económicos para la familia.

Por esto es que Molinari (2006) manifiesta la importancia del desarrollo local indicando el rol fundamental del ente regulador local (municipio) siendo central definir actividades sectoriales económicas que generen cadenas de valor en las localidades, el Turismo es una de ellas, teniendo en cuenta su efecto multiplicador sobre los otros sectores, generando empleo genuino e indirecto, rompiendo así el doble aislamiento del emprendimiento con el resto de la actividad productiva y de las localidades entre sí.

En el año 2006, se crea en la comuna el Centro de Negocios, Oficina Municipal que le brindó asesoría y capacitaciones para ampliar los conocimientos adquiridos e información y acercamiento con el municipio y otros organismos públicos como fueron la CONADI y SERCOTEC; oportunidad que favoreció la continuidad de la red establecida en la ciudad de Santiago.

“...Claro, y acá cuando yo llegue a Villarrica no existía la unidad del Centro de Negocios y entonces yo decía éramos como igual estábamos un poco a la deriva, porque yo cuando vivíamos en Quilicura allá existía la unidad de Fomento productivo y ahí uno iba a pedir apoyo, y acá no existía; entonces justo en ese año se creó. Justo cuando yo llegue se crea, entonces ya con todo la suerte, se creo el centro de negocio y ahí empezamos a trabajar con ellos...” Lucila

“...Mas que nada, en ese entonces era a mostrar la actividad que nosotros estábamos haciendo, porque yo igual como venia desde Santiago, venia a trabajar acá igual pero no era lo mismo, porque necesitaba tener un nexo con la municipalidad que nos pudiera promocionar en ese sentido y, ahí se hizo un buen trabajo y empezamos a trabajar con capacitaciones...” Lucila

En el año 2008, Lucila Marin Manquecoy ingresa al Programa Jefas de Hogar del SERNAM, administrado por el municipio, instancia que potenció su labor y mejoró su proyecto. Mediante este programa recibió capacitaciones y asistencia a cursos, exposiciones y representaciones a nivel nacional, siendo reconocida como Mujer Jefa de Hogar en un encuentro nacional en la ciudad de Santiago. Este programa generó la consolidación de la red en cuanto a conectividad con los demás emprendimientos afines y **asociativismos** que permitieron una mirada más integral de la iniciativa referida a las innovaciones como son las técnicas del teñido, elaboración de Telares Mapuche, cursos de telar a domicilio y en el local comercial como también, la función de monitora a distintos grupos de mujeres.

“...En el año 2009 postule a un proyectos para mujeres por el SERNAM, ese proyecto lo ganamos y con eso compramos las maquinas. Este se llama apoyo para las mujeres emprendedoras de 500 mil pesos...”

“...Luego en el 2010, postule a un proyecto de apoyo a iniciativas de mujeres campesinas, a través de la CONADI. Estamos recién implementando el proyecto porque estamos a la espera que se hagan los pagos de parte de la CONADI para pagarles a los proveedores. Esto fue de \$1.300.000. Nosotros queremos hacer tarjetas, los logos, así que estamos a la espera que se hagan los pagos para empezar a trabajar y nos entreguen los materiales, ya que los proveedores nos entregaron sus facturas...” Lucila

“...por ejemplo de chile compra o el tema de cuanto que se llama Biblioredes una cosa así, aprender a manejar mas el computador, así que hicimos dos cursos de esos, yo antes no me maneja en eso, yo antes no me atrevía ni a leer mi correo electrónico, entonces era como que otras personas me hacia todo, entonces me decían no po usted tiene que ser autónoma no puede estar dependiendo de los otros, tiene que hacerlo, y ahí igual agarre mas confianza. Después nos hicieron ellos en el programa Jefas de hogar, me ayudaron a trabajar y conseguir esa seguridad que me faltaba, porque yo hacia mi trabajo, estaba como en el aire, y ahí nos ayudaron harto igual con capacitación, nos enseñaban tantas cosas o a compartir las mismas ideas de las otras compañeras que de repente igual a uno le sirven, porque de repente porque de los errores se va aprendiendo, entonces fue como bien importante igual...” Lucila

Esta nueva idea comercial permitió exponer mayormente las etapas del proceso productivo, haciendo notaria su diferencia con otros puestos que vendían productos en lana y con diseños mapuche.

Así, para potenciar cada vez más el emprendimiento, es en el **año 2009** cuando **postuló y se adjudicó por intermedio del SERNAM** un fondo económico con el objetivo de adquirir las maquinarias para la elaboración de los telares a mayor escala y por ende, con mayor facilidad, proceso de responsabilidad de su ejecución compartida con su cónyuge y hermano.

Finalmente, al inicio del **año 2010 postula** a un nuevo fondo y tras el acompañamiento y gestión local consolidada, al proyecto denominado **“Apoyo a iniciativas de mujeres campesinas” de la CONADI**, resultado de adjudicación que tuvo por propósito generar publicidad del producto mediante tarjetas de presentación y otros. Paralelamente, asistió continuamente a distintas exposiciones, seminarios y capacitaciones para exponer sus productos manteniendo vigente esta red y, por ende, actualizando y perfeccionando lo que primeramente fue una iniciativa.

d) Negociaciones familiares para el desarrollo del emprendimiento

La consolidación del emprendimiento del Telar Mapuche, se logró tras un proceso de permanente cuestionamiento por los protagonistas, dudando en ciertas oportunidades su continuidad mediante una evaluación constante de los costos que ello implica, especialmente aspectos negativos y obstáculos que debieron afrontar. Sin embargo, las motivaciones fueron determinantes para la toma de decisiones certeras que transformaron inevitablemente las dinámicas familiares previamente establecidas a nivel nuclear como también aquellas de las familias de origen del matrimonio.

El establecimiento de nuevos roles para cada integrante del núcleo familiar y de la familia de origen, se fueron formando según el progreso de la iniciativa y por ende, de las actividades que debían ejecutarse, pues inicialmente el micro emprendimiento fue solamente realizado por Lucila Marín a modo de complementar su trabajo formal. En este período su cónyuge mantenía una relación contractual vigente cumpliendo fehacientemente el rol de jefe de hogar, es

decir, el mayor proveedor de recursos para la satisfacción de las necesidades del grupo.

Luego de la adquisición de mayores y mejores conocimientos para el desarrollo del emprendimiento, tras el acompañamiento y asesoramiento de los distintos expertos, la etapa de iniciación del diseño de estrategia requirió más compromiso como a la vez, más tiempo de dedicación para lograr la difusión y promoción necesaria, participando en el desarrollo de los roles paternos una hermana de Lucila Marín, asumiendo responsabilidad y cuidado de los hijos de Lucila en su ausencia. A la vez, se incorpora posteriormente a la etapa de exposición artística de la iniciativa el cónyuge de Lucila Marín, quien comienza su rol de servicio de apoyo del emprendimiento, solicitando apoyo en el cumplimiento de los roles paternos a la hermana de la referida quien habitaba en el mismo domicilio.

Una vez efectuada la relocalización de la iniciativa en la comuna de Villarrica, el matrimonio debe enfrentar ciertas situaciones y por ende, ciertas decisiones para el buen funcionamiento del emprendimiento y de la pareja; determinando después de un periodo y consensuando intereses y resolviendo como matrimonio, considerar esta actividad como la única fuente de ingresos económicos para la satisfacción de las necesidades del grupo familiar, abandonando el jefe de familia hasta ese entonces su fuente laboral, asumiendo e incorporándose inmediatamente con participación definitiva el cónyuge en el emprendimiento, estableciéndose responsabilidades en la etapa del proceso productivo y validándose a Lucila Marín como la persona que toma las decisiones.

e) Decisión de la instalación del puesto en la feria artesanal del Mercado Fritz.

Una vez establecida la iniciativa en el Centro Cultural Mapuche Wenteche Mapu de la comuna de Villarrica en el año 2006, se comienzan a realizar diversos proyectos de mejoramiento y construcción de nuevos espacios en dicha galería como construcción de baños, cocinería y otros puestos inexistentes, con el

objetivo de mejorar las condiciones habidas hasta esa fecha para los mismos artesanos como también para los turistas que visitaban el centro. Todas estas reparaciones financiadas con recursos propios en conjunto con fondos provenientes del Estado (CONADI), permitieron y generaron mayores exigencias y nuevos desafíos para la agrupación de artesanos cada año, determinándose anualmente en periodo de invierno debido a la baja concurrencia de turistas, la ejecución de obras de mantención y reparación de aquellos espacios no intervenidos durante el año anterior. Pues, esta feria cultural adquiere gran connotación durante el periodo estival, siendo uno de los lugares más visitados por los turistas en los meses de verano, situación contraria durante al resto del año y en particular, en los meses fuera de la temporada invernal.

Esta baja de turistas disminuye las ganancias de cada locatario permaneciendo mayoritariamente en funcionamiento las cocinerías y abriendo esporádicamente algunos locales durante algunos fines de semana. Es por esta razón que el emprendimiento del Telar Mapuche, se decidió proyectarse en un nuevo local comercial que asegurará la exposición y venta de los productos durante todo el año, visualizándose su continuidad que permitiera el absoluto despliegue del emprendimiento como fuente generadora de ingresos económicos para el hogar.

Se planteó y se decidió que el Telar Mapuche se traslade a la galería artesanal del Mercado Fritz, la cual cuenta con 50 locales que permanecen abiertos durante todo el año, asegurando el recorrido frecuente por este centro artesanal de turistas y delegaciones nacionales y extranjeras, condiciones altamente atractivas que daría cumplimiento a sus expectativas como familia, tanto económicas como culturales, pese a los costos que esto conlleva.

4.2. Gestión y desarrollo de la iniciativa.

La iniciativa surge en una familia mapuche perteneciente a la Comunidad Indígena Marín Aillapi, emplazada en el sector rural denominado Calfutúe de la comuna de Villarrica, Región de la Araucanía, ubicado a 12 Km de la ciudad. Esta familia se

encuentra conformada por el matrimonio Marin Manquecoy y sus 4 hijos, entre los cuales esta la señora Lucila Irene Marín Manquecoy, casada, madre de 2 hijos.

La referida nace en el mundo rural y en particular, bajo la cosmovisión del pueblo mapuche, comienza a desarrollar sus primeros trabajos en lana en la etapa de su juventud con el motivo de acompañar a su hermano mayor, el cual desarrolla trabajos en madera y cuero y con quien mantiene una estrecha relación. Los conocimientos en el rubro de la artesanía y en particular de los tejidos, en cuanto a técnica y diseño, son transmitidos por la familia materna, principalmente por las mujeres, quienes elaboraban las prendas según necesidad sin fines comerciales.

La señora Lucila Marin Manquecoy si bien tiene ciertas habilidades y conocimientos para poder desarrollar un producto distinto y particular, requiere del perfeccionamiento y técnica que le permita hacer lo que le gusta de manera eficiente y, desarrollar esta actividad como medio de subsistencia. La forma de cómo obtener ganancias y mejorar las técnicas aplicadas, demandan capacitación y asesorías que permitan visualizar otras alternativas y optimizar recursos para generar como objetivo secundario la transmisión de la cultura mapuche. De ahí que acude a una instancia municipal la cual le proporciona los antecedentes necesarios para poder generar oportunidades y asesoramientos, formulando su primer proyecto a los fondos del FOSIS Metropolitano, solicitando insumos como lana y tintura, todo con el objeto de elaborar productos artesanales con identidad mapuche. La tintura para el teñido de la lana era artificial, pues no habían los elementos naturales que favorecieran la originalidad del producto mapuche.

“...Para el telar que me costo doscientos y algo y el resto lo compré en lanas y algunas anilinas para teñir, porque allá no tenía la posibilidad de teñir con vegetales, porque estaba en Santiago y... eso me alcanzó, pero lo multiplique después...”Lucila

Por tanto, el municipio a través de la oficina de Fomento Productivo adquiere un rol fundamental para los beneficiarios de los diferentes proyectos entregando

asesorías y apoyo a los micro emprendimientos de esta y otras comunas. Es así como comienza una etapa de planificación y coordinación de variados eventos para exhibir sus productos, participando en talleres que fortalecieron el negocio y la calidad del producto, perfeccionando la técnica y proceso productivo, conformando la Red de Mujeres Emprendedoras todas provenientes de distintas comunas, oportunidad que favoreció el intercambio de ideas y experiencias que fueron generando confianza y credibilidad en la iniciativa y en sí misma. Luego se incorporó a esta etapa el SERCOTEC, organismo de aquí en adelante asociado que trabaja el empoderamiento y consolidación de esta Red de Artesanos, efectuando talleres referentes a la importancia del encadenamiento como del mismo modo, la relevancia de la calidad de los productos. Pese a que en este último servicio no se obtienen recursos económicos directamente, sino más bien se desenvuelve como un ente facilitador de elementos necesarios para implementar las ferias que se realizaban en distintos lugares de Santiago, gestionó los medios de transporte, difusión de la feria y la instalación de los puestos. En esta etapa se asistió a la Galería de Arte Contemporáneo, al Aeropuerto Pudahuel y la Feria de artesanos en la Estación Mapocho. Del mismo modo, este servicio provee de los primeros conocimientos prácticos en contabilidad como fueron determinar los costos y beneficios del negocio, proporcionando herramientas prácticas como fue un cuaderno de registro de entrada y gastos.

“...entre los que nos ganamos el proyecto tendríamos que haber sido alrededor de 40, como nos juntábamos con otras comunas éramos mucho más, y los productos que se vendían eran de muy buena calidad, la gente que trabajaba en el cuero por ejemplo, eran... ellos tenían que eran bien exigentes, ellos ayudaban pero también exigían, entonces era bueno porque, eso nos permitía tener clientes buenos que después nos iban a seguir comprando...”Lucila

A partir de los datos expuestos y su referente metodológico con la guía práctica para la elaboración de estudios de casos sobre buenas prácticas en la gerencia

social de Barzelay y Cortázar (2004), tenemos que dentro de este episodio de iniciación y gestión de la iniciativa, se pueden establecer claramente eventos anteriores y relacionados con el proceso actual del emprendimiento, entre los que se destaca que en el **año 2004 participa en el curso “Rumbo a los Negocios”**, capacitación obtenida tras la pertenencia a la **red de artesanos y la asociación** continua a los organismos públicos ya mencionados, logrando ésta y otras capacitaciones a cargo de consultores externos mediante recursos del FOSIS. Este curso permitió reconocer e identificar elementos relevantes a considerar a saber con el cliente desde la incorporación de un vocabulario más propicio comercialmente, hasta conocimientos técnicos para la elaboración de nuevos y futuros proyectos.

El público objetivo de las ferias artesanales sostenidas por esta red, en aquel tiempo se caracterizaba por un cliente más particular y por ende, más exigente de la calidad del producto, condición que permitía establecer mejores precios y mayores relaciones, exponiendo principalmente en centros comerciales del sector oriente de la capital que concebía la captación de nuevos clientes.

Luego, en el año **2005, el Servicio de Salud de Santiago Centro en su proceso de integración y sensibilización** de los usuarios y usuarias pertenecientes a las etnias originarias del país y en el afán de la CONADI de la incorporación de señalética en mapudungun dentro del servicio, recurre y se contacta con la red de artesanos en funcionamiento para la coordinación de una exposición de productos artesanales mapuche como medio de acercamiento e integración con los demás usuarios, participación de mucha relevancia para la protagonista de la iniciativa.

No obstante, a los avances acontecidos hasta esa fecha y el empoderamiento de la protagonista, siempre permanece en ella la inquietud y deseo de regresar a su ciudad de origen, acción que comienza a preparar desde la distancia, realizando las gestiones necesarias para que su familia recupere un lugar en el Centro Cultural Wentche Mapu de la comuna de Villarrica. Es así como la familia de

origen debió acudir a la primera autoridad comunal de aquel periodo que entregara mediante un comodato este espacio público para poder normar y establecer como también, uniformar ciertos criterios de incorporación a la feria, asegurando un espacio cultural para la comuna y, por ende, un lugar de visita por los turistas, entregándose a través de diversas representaciones la cultura mapuche. Una vez que la agrupación obtiene la administración del lugar, se consolida la idea del traslado a la comuna de Villarrica, proyectándose en esa ciudad la continuidad y despliegue de la iniciativa.

Es así como una vez **instalada en el Centro Cultural Mapuche Wenteché Mapu**, la protagonista, miembro activo de la directiva de la agrupación, organiza y propone a los demás integrantes realizar mejoras del lugar, pues el centro artesanal estaba en deterioradas condiciones de habitabilidad y funcionamiento. Surge la idea postular un proyecto que permitiera el **acondicionamiento de los locales, postulando en el año 2005 a un programa de la CONADI denominado “Fortalecimiento de iniciativas mapuches”**. Este proyecto adjudicado, cuyo monto asciende a los 6 millones de pesos más aportes propios equivalentes a los 2 millones de pesos, se logró construir los baños y cocinas del Centro Cultural, equipamientos con sus respectivas regularizaciones.

Sucesivamente a las gestiones efectuadas en la agrupación Wenteché Mapu, en el **año 2006** se acerca al municipio a modo de replicar la experiencia adquirida en la ciudad de Santiago al **Centro de Negocios, oficina municipal** con apertura de funcionamiento en el mismo año de la llegada de la iniciativa a la comuna. Esta oficina que tiene por objetivo fomentar y potenciar los micro emprendimientos de la comuna, cumple un rol trascendental en el desarrollo y despliegue de la iniciativa, proporcionando capacitación en computación, nociones básicas para seguidamente participar en nuevos cursos como fue el curso del Portal Chile Compra y biblioredes, conocimientos que lograron nuevos avances en el emprendimiento.

Continuamente al perfeccionamiento de tecnologías y conocimientos, Lucila Marín retoma los temas pendientes de resolver en cuanto a equipamiento y habitabilidad del Centro Cultural Mapuche, asumiendo un nuevo desafío, organizándose en la toma de decisiones y en la recaudación de recursos propios y necesarios para ejecutar las nuevas obras, las cuales eran techar el patio de comidas y pavimentar el piso donde estarán ubicadas las mesas. Todos estos recursos fueron donados y programados por cada artesano de la agrupación, planificando sus aportes y donaciones de terceros que permitieran la mayor utilidad y avance en las obras. La mirada que surge en la agrupación es mejorar el servicio a los turistas, no tan sólo con la calidad de los productos artesanales ofrecidos sino que también, brindar un lugar cómodo que permita el disfrute de la cultura mapuche. Sin embargo, estos adelantos y acuerdos tuvieron resistencia primeramente por algunos representantes de las comunidades activas de la asociación como también, hasta la actualidad la permanente crítica proveniente de otras comunidades no participantes en este Centro Cultural, quienes manifiestan desacuerdo de la exposición comercial de las tradiciones y rituales de la cultura, como a la vez, los gastos que implicaban realizar los adelantos.

Tras la instalación del Programa **Jefas de Hogar del SERNAM por la Municipalidad de Villarrica en el año 2008** y por ende, la incorporación a este programa como sugerencia de la Oficina del Centro de Negocios para dar continuidad a la iniciativa; fue un componente significativo en cuanto a crecimiento personal de la protagonista, tras la participación activa como mujer representante a nivel nacional y destacada en el encuentro de mujeres jefas de hogar desarrollado el mismo año en la ciudad de Santiago como juntamente, la oportunidad de mejorar y recoger ideas novedosas de las otras participantes.

En este mismo programa en el año **2009, postula al fondo de “apoyo a las mujeres emprendedoras” del SERNAM**, adjudicándose un monto de 500 mil pesos, destinándolos para la adquisición de las herramientas necesarias para la elaboración del telar mapuche. Por ende, con estos fondos adjudicados y con el

permanente asesoramiento de la red de fomento productivo local, proyecta una nueva innovación del emprendimiento, agregándose a la venta del echarpe, mantas, murales, la instalación del telar mapuche en el local con el objetivo de que el turista aprecie parte del proceso productivo de la elaboración del producto final, además de proporcionar el intercambio de conocimientos de la cultura mapuche y el significado de los diseños, instaurándose de esta manera una nueva oportunidad laboral y comercial.

Se incorporan de esta manera nuevos elementos naturales para teñir los nuevos diseños mapuches que requieren de la creación propia que permita al turista identificar la exclusividad del producto. Se agrega la venta del Telar mapuche y sus implementos como peines, medidas y formas distintas de telares, una clase de instalación y utilización del telar, la cual puede ser desarrollada en el local o en el domicilio del cliente, quedando la alternativa devolver al local para cualquier consulta y asesoramiento. También, en el local añade la venta de los insumos como ovillos de lana natural teñida con productos naturales.

Como consecuencia de la participación y reconocimiento del emprendimiento a nivel de la red local y regional, tanto de organismos públicos como privados, favorecen a nuevas oportunidades comerciales y captación de nuevos clientes, solicitando de sus conocimientos como **monitora del programa Jefas de Hogar** y la exposición de sus productos y experiencia en distintas ferias de la zona lacustre y la región.

En el **año 2010**, decidió **trasladar el emprendimiento** a otra galería artesanal de la comuna de Villarrica, centro denominado Mercado Fritz, el cual cuenta con locales habilitados para el comercio de productos artesanales en todos sus rubros y es un recorrido permanente por los turistas y delegaciones, con funcionamiento absoluto todo el año.

Esta y otras características motivaron al matrimonio arrendar un local, ya que debido a las mejoras que se realizaban en el Centro artesanal Wenteché Mapu y el débil funcionamiento de éste durante el año, prevalecieron para generar el despliegue total del emprendimiento.

Una vez instalada en el Mercado Fritz, se promueven los productos con absoluta pertinencia mapuche, siendo el único local artesanal de la galería que vende tejidos mapuche y su proceso de elaboración, oportunidad favorable para la rentabilidad del negocio. Del mismo modo, se encuentra una cocinería que vende comida mapuche, correspondiendo este negocio a una hermana de Lucila Marín, condición laboral de ambas que les permite el apoyo y fortalecer los negocios.

En vista de desarrollar una particularidad en el recorrido de la galería por los turistas, se proyectó la construcción e implementación de una pequeña Ruka mapuche en el centro de la galería, siendo financiada entre los 50 locatarios, con el objeto de capturar la atención y permanencia del turista. La ruka entrega comida mapuche con la mínima utilización de elementos no mapuche.

El funcionamiento del emprendimiento es diario siendo atendido por el matrimonio González – Marín, turnándose en las ausencias entre uno y otro.

4.3. Evaluación del emprendimiento

La iniciativa tiene un proceso de gestión de 10 años en los cuales se han desarrollado una serie de etapas y episodios que permitieron su continuidad y particularmente su progreso reconocido por los protagonistas como una experiencia exitosa y reconfortable.

Las etapas de la iniciativa se encuentran determinadas por el apoyo de diferentes personas e instituciones de carácter público y privado, quienes fortalecieron en su etapa de ejecución la iniciativa, provocando en su gestora empoderamiento y toma de resoluciones en decisiones certeras y por sobretodo, acertadas de acuerdo a

las oportunidades que se presentaban, como también, la conformación de una red de artesanos como medio de protección y encadenamiento de ideas nuevas.

Dentro de las evaluaciones del proceso de desarrollo de la iniciativa referidas por sus protagonistas, se indican etapas dadas por el esfuerzo, la constancia, confianza adquirida, apoyo emocional y económico, satisfacciones y cuestionamientos permanentes que perduran debido principalmente a los costos familiares que se ven expuestos diariamente que delimitan un despliegue absoluto como también, las características comunales para desarrollar el emprendimiento.

Esta etapa de validación personal, familiar y comunitaria fue lenta, difícil y determinante al momento de las decisiones, pues la incorporación pausada en el proceso de parte del cónyuge, ha sido uno de los episodios más relevantes a nivel familiar, ya que junto a él se han permitido como familia reconocer esta actividad comercial como medio de subsistencia y satisfacción de lo elaborado, trayendo consigo el asumir los cambios de roles parentales y la aceptación cultural de una mujer mapuche, jefa de hogar.

“...Sí, a tener confianza porque siempre era como que me ponía a llorar, porque pensaba que el mundo se iba acabar a la vuelta de la esquina, como viendo tantos casos y uno sabe que con mucha pena se puede vivir pero no se va a morir de eso. Entonces a uno igual le sirve porque aprende a dar y confiar, mas seguridad, a creerse mas el cuento...”Lucila

Esta iniciativa también ha permitido mantener activa la red de artesanos y contacto frecuente con la red pública comunal y regional para promocionar sus productos en distintas ferias, con el objeto de generar nuevos contactos y lograr la transmisión de la cultura mapuche. Junto con ello aparece la sensación de recompensa a través de la práctica e intervención mediante el curso de telar con las clientas, quienes manifiestan significativos cambios y aportes en cada una de ellas, desde lo económico hasta lo personal.

La posibilidad de difundir la cultura mapuche y en particular mediante la alternativa de la artesanía es altamente atractivo y motivacional para permanecer en ejercicio con el emprendimiento; instancias donde pueden compartir y entregar las herramientas necesarias para replicar elementos de los pueblos originarios, no tiene un valor económico sino más bien comunitario y personal. Sin embargo, esta apreciación personal definida como positiva de la transmisión de la cultura, no alcanza la misma visión por parte de otras comunidades mapuche siendo blanco de críticas permanentes.

a) Efectos.

Durante la trayectoria de la iniciativa se identifican efectos positivos y negativos, ya sea a nivel personal, familiar y comunitario, los cuales se reconocen como necesarios dentro del proceso de desarrollo y crecimiento comercial.

Una vez efectuada la relocalización y funcionamiento del emprendimiento en la ciudad de Villarrica, la familia de origen de Lucila Marín, asume el rol de crianza, protección y cuidado de los menores, como del mismo modo, cumplen con los quehaceres domésticos de la vivienda, actividades desempeñadas específicamente por la madre de ésta. En cuanto al **cumplimiento del rol** paternal, también se encuentra alterado ya que por motivos laborales permanecía en la ciudad de Santiago, asumiendo durante dos años Lucila Marín Manquecoy la crianza de los hijos.

Otro efecto trascendental es el **intercambio de roles de la pareja**, después de la incorporación y participación del cónyuge en la iniciativa, quien abandona su fuente laboral en la ciudad de Santiago, prevalece esta alternativa como medio de subsistencia, la cual se encuentra encabezada por su cónyuge, asumiendo que la jefa de hogar es ella y no el hombre que culturalmente es conocido.

En el aspecto personal, se puede mencionar que se logra la **independencia económica y autonomía en las decisiones del emprendimiento como mujer mapuche**, mediante el desarrollo de capacidades personales y fortalecimiento de habilidades que permitieron la adecuada toma de decisiones y empoderamiento de la iniciativa.

A nivel familiar uno de sus efectos más trascendentales es la **capacidad generadora de ingresos económicos** para la satisfacción de las necesidades del grupo familiar, la cual gradualmente se ha acrecentado en cuanto a sus ganancias económicas que permitieron determinar esta actividad como la principal forma de obtener recursos, mejorando sus condiciones de vida y adquisición de nuevos bienes, como del mismo modo, innovar permanentemente en la calidad del producto, por tanto, es este uno de los efectos más trascendentales que responder a la pertinencia y efectividad de las políticas públicas, con efecto en esta oportunidad favorable y satisfactoria para sus protagonistas y beneficiarios.

Finalmente, los efectos comunitarios, se caracterizan más bien por constantes críticas provenientes de otras comunidades ajenas a la Agrupación Wenteche Mapu, quienes al no pertenecer a ella visualizan las acciones como negativas debido a la **comercialización de la cultura y la entrega de los conocimientos propios de la etnia mapuche**.

“...igual hay gente que nosotros hemos recibido muchas críticas porque dicen que nosotros estamos vendiendo la cultura, ... entonces muchos dicen las comunidades se que dicen, ustedes están vendiendo la cultura, gente que esta en desacuerdo que nosotros hagamos un purrun acá, porque nosotros no lo vemos así...” Lucila

Sin embargo, las comunidades presentes en esta agrupación cultural, se han visto favorecidas, efectuándose diversas mejoras en la construcción del centro artesanal más apropiadas para recibir al turista, lo que se traduce en más

visitantes y mejores ventas y ganancias para cada uno de los locatarios, espacio físico comunal con alta presencia de turistas durante el periodo estival, incorporando más elementos culturales en ella, ya sea la danza, vestimenta, comidas, remedios, orfebrería, artesanía en cueros, tejidos en lana, plantas medicinales, ceremonias entre otros. Al mismo tiempo, la posibilidad de estar en dos galerías artesanales con sus productos y mantener contacto y participación activa en ambas directivas, permite orientar los objetivos y metas propuestas.

Otro efecto de la iniciativa es a nivel familiar es la **insuficiencia de tiempo** disponible destinado a los quehaceres domésticos y presencia física en el hogar para sus hijos, pues la dinámica familiar claramente se ve alterada lo que conlleva a la incomunicación con la pareja e hijo y ausencia en eventos importantes.

b) Elementos potenciadores y obstaculizadores en el marco de la iniciativa.

Si bien el proceso tiene efectos positivos y negativos, se encuentran determinados por elementos que de una u otra manera facilitaron el proceso o entramparon la gestión, debiendo sobrellevar estados emocionales que decayeron en algunas oportunidades.

Dentro del proceso del desarrollo de la iniciativa, se consideran como elementos claramente facilitadores, la **red familiar de origen y nuclear**, ya que pese a la distancia física de ubicación inicial, permanecieron los contactos e intereses comunes que sostenían en el tiempo del emprendimiento como idea generadora de ingresos y por sobretodo, como medio de trasmisión cultural de la etnia mapuche.

También se reconoce como otro elemento facilitador los diferentes **equipos de profesionales** que brindaron asesoramientos y asistencia en las etapas de elaboración de los proyectos que se postularon, como a la vez, la entrega oportuna de información certera de las instituciones y organismos que proporcionan recursos para apoyar estas iniciativas. Del mismo modo, el

permanente acompañamiento en los procesos y preocupación de los equipos de las instituciones, fortalecen la seguridad de la idea, potenciándose cada vez la red de artesanos o construyendo nuevos contactos, que permiten participar en diferentes ferias para la exposición de sus productos.

Una vez instalada en la ciudad de Villarrica, las **características propias de la comuna** como lugar turístico reconocido por sus atributos naturales y aquellos complementarios como la artesanía en madera y lana natural, es altamente un elemento facilitador a la hora de proyectar un producto distinto, con pertinencia étnica en una región con un **alto porcentaje de población mapuche**, condicionantes que proporcionan la promoción de los productos.

A nivel personal un elemento facilitador relevante es el **carácter de la protagonista** del emprendimiento, pues su habilidad comunicacional y de liderazgo permiten encabezar los procesos como a la vez, su condición de mujer mapuche y en particular poseer los conocimientos necesarios para hacer los productos mapuche, siendo un valor agregado. De la misma forma, la creatividad y el desarrollo de la innovación en la incorporación de nuevos elementos y nuevas etapas del proceso productivo, visualizada como tal, es un elemento que acrecienta la oportunidad de negocio. Seguido a la capacidad innovadora ejercida por la protagonista, el desarrollo e implementación de acciones como determinar un espacio donde se manifiesten elementos culturales en el Centro Artesanal Mapuche Wentche Mapu, por intermedio de representaciones en danza, ceremonias, indumentarias y dialecto originario entre los locatarios del Centro.

Referente a los elementos obstaculizadores, se identifican las características de la ciudad turística como **poco normada** ante la oferta de los productos artesanales, pues se registran muchas galerías en este rubro, sin distinción unas de otras con presencia de productos similares que no permiten la identidad comunal, ya que estos productos elaborados por artesanos de la comuna también son desarrollados en otros centros turísticos del país. Esta condición sentida,

obstaculiza por ende, la oferta – demanda, generándose desinterés del turista en visitar todas las ferias. Conjuntamente, a este recorrido turístico por estos centros, la mala copia de productos artesanales diferentes o la mala calidad de los productos como es el caso de los telares, desmerecen los buenos trabajos y la continuidad de compra.

Definitivamente como componente obstaculizador a nivel personal y familiar, es el **distanciamiento del lugar de residencia con la ubicación del local artesanal**, requiriendo de mayor esfuerzo y organización diaria, imposibilitando su complementariedad de sus funciones de dueña de casa y comerciante, repercutiendo como efectos negativos familiarmente.

También se puede identificar como obstaculizador la **ausencia de seguimiento de los recursos destinados a emprendimientos que permitan conocer resultados e impactos de los recursos invertidos**, contrastando con los objetivos que cada programa y política social tiene identificado como medio de superación de la pobreza. Por ende, registro de evaluaciones posteriores a la adjudicación de estos fondos y su continuidad en el tiempo no son proporcionados a los beneficiarios como manera de retroalimentar y destacar ciertos procesos.

c) Proyecciones

En este proceso de evaluación y desarrollo de la iniciativa se pueden también destacar las proyecciones claramente definidas e identificadas por la protagonista, quien manifiesta la ausencia de una **mejor normativa o exigencia comunal** más pertinente en cuanto a la obtención de los permisos formales o patentes, debido a que cualquier persona puede ejercer comercio y poseer las autorización para la venta de productos que no son estimados en cuanto a la calidad. Conjuntamente, establecer la elaboración de productos artesanales que caracterizan a la comuna, los cuales deben presentar calidad y exclusividad generando una identificación comunal y por ende, un reconocimiento de los artesanos de la comuna.

A nivel de agrupación se plantea la posibilidad de **definir un logo** que los identifique como Centro Cultural y algunas mejoras relativa al cuidado del medio ambiente, diseñándose elementos como bolsas de papel para la entrega de los productos entre otras ideas.

De la mano con lo anterior y tal vez a modo de propuesta con la finalidad de lograr la identidad turística, se debiese **realizar cursos** por los distintos organismos y sobretodo municipal con una orientación y formación en emprendimientos que se destaquen calidad y exclusividad.

“...Entonces debiese ser mas riguroso de parte de las personas que dan los cursos, empezar por ahí, si están enseñando algo que sea algo bien hecho y sembrarles en la conciencia que tiene que ser un producto de calidad y bien presentado, ese tipo de cosas así...”Lucila

En cuanto a las proyecciones personales la posibilidad de **realizar el emprendimiento desde su comunidad** para permitir que el turista conozca todas la etapas de este proceso productivo, desde el cuidado y protección de aquellos que proveen los insumos y su extracción hasta el producto elaborado, mediante el contacto con la naturaleza y los espacios donde efectivamente se desenvuelve la familia.

Respecto a las proyecciones familiares, la protagonista señala interés que sus hijos continúen **estudios superiores**, específicamente el hijo mayor, quien se encuentra en un Establecimiento Técnico Profesional bajo la modalidad de internado en la comuna de Panguipulli en la especialidad de electricidad oficio que requiere de perfeccionamiento mediante la educación formal superior en alguna institución reconocida por el Ministerio de Educación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En el marco de la Gestión e implementación de una iniciativa de emprendimiento cultural urbano en la comuna de Villarrica, desde un análisis del Turismo y la Gerencia Social, se puede mencionar en primera instancia las características propias de la comuna y zona, las cuales mantienen particularidades desde lo geográfico y demográfico que las hacen diversas y a la vez, específica en cuanto a capital social e intereses locales. Así la política para la superación de la pobreza y disminución de desigualdades sociales, establecen ciertos programas sociales que fomentan y promocionan la participación en diversos proyectos que buscan como objetivo mejorar las condiciones sociales de las personas para lo cual se requieren de ciertos aspectos técnicos e instrumentales que logren identificar aquellas etapas y elementos fundamentales para el adecuado cumplimiento de los objetivos de cada uno de ellos. Desde aquí el enfoque que nos entrega la Gerencia Social entendida como la define Mokate y Saavedra (2006), como un campo de acción y de conocimientos enfocados estratégicamente en la promoción del desarrollo social, consistiendo en garantizar la creación del valor público por medio de su gestión que contribuye a la reducción de la pobreza y la desigualdad social, asociados a las etapas y procesos que ésta implica y requiere, cuyo análisis gerencial permite indicar las situaciones determinantes de mejorar tras la evaluación y no simplemente replicar aquellas prácticas desconociendo los contextos de cada proceso.

La información específica resultante del análisis de casos en profundidad permitirá analizar los elementos claves para su iniciación y decisión personal, los componentes estructurales y relacionales que ello involucra, las redes involucradas en su puesta en marcha, los procesos endógenos de gestión con relación a los contextos de implementación, entre otros aspectos. El estudio de caso “telar mapuche” como iniciativa de micro emprendimiento en el área del turismo desarrollado por una mujer mapuche en la comuna de Villarrica, quien tras 10 años de trayectoria, puede concluir la eficiencia de las políticas sociales

destinada a la superación de la pobreza y disminución de las desigualdades con un adecuado y pertinente aprovechamiento de oportunidades.

De acuerdo al primer objetivo de esta investigación, la descripción del proceso de gestión e implementación de la iniciativa de emprendimiento en Turismo cultural, fue desarrollada a través del método narrativo que permitió reconocer los episodios trascendentales y eventos aislados pero de gran relevancia para la comprensión y entendimiento del caso. Por ende, la descripción del proceso desde la perspectiva de la Gerencia Social, fue reconociendo las etapas de *diagnóstico*, considerando los contextos y lugares, iniciándose con un empoderamiento en la comuna de Villarrica según los nuevos intereses y lineamientos comerciales, contemplando sus propias habilidades y capacidades personales, además de una red familiar de apoyo activa y colaboradora. Junto a esta etapa, se indica a la vez la *priorización*, orden que estable los intereses de la comunidad, grupo familiar y en particular los de ella. La etapa de *planeación y/o programación*, como accionar coordinado que permita la optimización de los recursos a disposición y la planificación de las actividades a ejecutar. Del mismo modo, se puede identificar la etapa de *implementación*, que permite distribución y operatividad de la iniciativa tras la relocalización en la comuna, lo que implicó mantener buenas relaciones cordiales, mecanismos efectivos de comunicación e inversión de recursos tras una evaluación en la toma de decisiones y poder generar valor público.

La etapa de evaluación desde el inicio ha sido constante en la iniciativa, evaluándose efectos positivos y negativos del proceso. En esta evaluación permanente, se establecen criterios que permiten responder al mejoramiento de las condiciones iniciales del grupo familiar y comunidad en general, destacándose efectos adversos en cuanto a la percepción de la comunidad en general, pues la venta de la cultura mapuche y la exposición de ésta, provoca desconcierto y desacuerdos en las demás comunidades que no son participes de la agrupación wenteche mapu.

No obstante, a nivel familiar y personal la evaluación ha sido favorable, pues se logra fortalecer el autoestima de la señora Lucila Marín Manquecoy y potenciar el capital social.

En cuanto al segundo objetivo, la identificación y análisis de los elementos potenciadores u obstaculizadores la puesta en marcha y el desarrollo del emprendimiento turístico, se logran identificar claramente aquellos que de alguna manera han potenciado y favorecido los procesos en tiempos distintos y transversales a la vez. La red familiar activa y presente de parte de la familia de la señora Lucila Marín, logró la continuidad y persistencia en los procesos que demandaban tiempo y dedicación, traspasando la idea a una realidad convenida además por todos sus familiares, indiscutiblemente es un elemento facilitador contar con ellos para el desarrollo y asistencia a capacitaciones, exposiciones y otras además de la atención del local.

La condición de mujer mapuche y por sobretodo, los conocimientos adquiridos generacionalmente, como únicos y propios de la cultura mapuche, permiten que la capacidad generadora de nuevos conocimientos se encuentre en permanente cambio y búsqueda. Esto se complementa con el anterior elemento facilitador, pues la familia y comunidad a la vez, fortalece y potencia las áreas e intereses de la referida, dotando de mayor capacidad y elaboración de estrategias de mostrar la cultura a través de sus productos. Se puede observar la existencia de un cierto número de comunidades convencidas de que el turismo puede significar, o representa ya, para sus miembros, una fuente de beneficios reales, como condiciones materiales de vida mejorada, bienestar social, expresiones culturales renovadas y lazos comunitarios fortalecidos. No obstante, son los miembros esa comunidad que deben decidir si quieren o no una economía basada en el turismo y también, qué parte de la cultura será mostrada y qué parte permanecerá en el ámbito privado (o sagrado). Por eso es importante que los integrantes de la comunidad decidan si quieren ser parte del atractivo o no y que en este caso, sólo la elaboración y parte del proceso productivo se da a conocer a los turistas.

Otro elemento a destacar es el enfoque del gobierno local, pues considerando las características propias de la comuna como centro turístico, ha generado en los 10 últimos años la implementación e incorporación de programas y/o departamentos municipales que fomenten y promuevan el desarrollo turístico de la comuna a través del acceso a los diferentes fondos concursables del Estado e instituciones públicas que promuevan el desarrollo socioeconómico y cultural de la comuna más aun en aquellas personas más vulnerables, como fuente generadora de ingresos y satisfacción de las necesidades básicas. Estas iniciativas en el área de turismo con un componente mapuche, han trascendido en el último periodo, lo cual se relaciona con la universalidad de los atractivos de las zonas exóticas y curiosidades que para el turista o visitante adquieren real importancia y relevancia para la elección de un determinado producto.

Dentro de la identificación de los elementos obstaculizadores, se pueden mencionar aquellos dados a nivel familiar como es el distanciamiento entre lugar de residencia y la ubicación comercial, pues los intereses son mostrar y entregar al turista una completa visión del proceso productivo del producto final, generando en esa instancia el intercambio y aprendizajes de los conocimientos y componentes propios de la cultura mapuche, lo que impide el contacto real con el ambiente que se quiere dar a conocer.

Además, surgen otros obstaculizadores que dificultan y entorpecen en alguna manera, la calidad de ciertos productos étnicos, considerando la red generada entre las comunidades indígenas en la comuna para una mejor oferta exclusiva hacia el visitante, debido a la ausencia de una ordenanza o reglamentación local del funcionamiento en cuanto a la calidad y tipologías de productos y/o servicios mapuches que conllevan a la mala replica o simplemente a la no exclusividad y sentido del compartir las experiencias, conocimientos y ceremonias o ritos mapuches.

Finalmente, la insuficiencia de seguimientos de este tipo de proyectos o programas sociales, generan a nivel local una evaluación mas real y efectiva en cuanto a la promoción y propuesta local como medida de superación de la

pobreza para aquellas familias que ven en esta alternativa una fuente generadora de ingresos económicos no casuales durante el periodo estival, sino más bien como un fuente formal de obtención de recursos y perfeccionamientos constantes. Esta condición deficiente desde las instituciones locales y regionales, implican un margen de inseguridad y poca efectividad de los recursos asignados y por ende, de los objetivos planteados como política pública.

Referente al tercer objetivo de esta investigación, el análisis de los efectos de la iniciativa de emprendimiento turístico en los ámbitos familiar y comunitario, se reportan algunos efectos positivos y otros negativos, considerando que desde lo macro el turismo en si provoca efectos como ser una medida generadora de empleo que incrementa los ingresos económicos, permitir en lo local mayores inversiones en la conservación de espacios naturales, evita la emigración de la población local, mejora el nivel económico y sociocultural de la población local como también la comercialización de productos locales, el intercambio de ideas, costumbres y estilos de vida, pero que a la vez, implica otros costos o efectos negativos o adversos como es el rechazo a “la invasión” por los turistas en los espacios de distintos servicios, la comercialización de valores culturales, la pérdida o deterioro de la identidad cultural y el agravamiento de problemas sociales. Por ende, desde lo micro, ser parte de la oferta turística con estos efectos ya reconocidos, el micro emprendimiento Telar Mapuche, padece de efectos que a nivel familiar tienen relación la reestructuración en cuanto a cumplimiento de roles, funciones y obligaciones que culturalmente se encuentran asociadas a algún género en particular, lo que forma ciertas apreciaciones y aprehensiones ante los cambios. Sin embargo, estos han logrado estabilizar al grupo familiar como reconocimiento formal de una fuente laboral, cuya capacidad generadora de ingresos económicos aumenta con el pasar del tiempo, lo que ha mejorado las condiciones sociales y económicas de la familia y su poder de adquisición de nuevos bienes y servicios, como el acceso a nuevas oportunidades y ampliación de la red cultural.

Pese a estas positivas mejoras, el desarrollo de la iniciativa para la comunidad en general, se visualiza desde la crítica, tras la connotación negativa de la transmisión de la cultura y en particular, entendida como la venta de ésta.

En último lugar, el cuarto objetivo de esta investigación, es analizar aquellos elementos que permitan la potenciación de los programas públicos de emprendimientos turísticos culturales desde el enfoque de la Gerencia Social, cuya mirada a partir de una política pública como herramienta para la superación de la pobreza y en particular para la población étnica del país, fomenta mediante fondos concursables la promoción de la cultura étnica, específicamente mapuche que no tiene acceso a alternativas o instancias laborales formales y por ende, se encuentran privadas para la satisfacción de sus necesidades básicas.

Por consiguiente, el fortalecimiento de estos emprendimientos indígenas en Chile en este ámbito del turismo y en específico en turismo cultural, involucra interés en desarrollar este tipo de turismo como actividad generadora de ingresos económicos, pues favorece y fortalece la identidad y cultura local tras el interés mostrado por los visitantes por ciertas manifestaciones culturales locales que pudiesen provocar en la población residente un sentimiento de orgullo y deseo de preservarlas. Ahora bien, el rol de la entidad local, entiéndase municipio por un lado, en primera instancia es determinar un plan estratégico de turismo local bajo la mirada de potenciar y visualizar desde los lineamientos a nivel regional y nacional una alternativa de crecimiento y desarrollo local y; por otro lado, la red mancomunada con el sector privado es un fuerte componente para generar el adecuado funcionamiento de un plan estratégico en turismo que respondan de manera mutua con los intereses de ambos, estableciéndose de esta manera una identidad local particular que puede ser canalizada a partir del turismo cultural, destacando de su definición o concepto para esta investigación, como en viajar para conocer y relacionarse con una cultura de una etnia o pueblo indígena determinado: su gente, su visión de mundo, costumbres, tecnología, manifestaciones de arte, fiestas, religión, gastronomía, organización social y política.

No obstante, asintiendo con la política institucional en Chile propuesta por el SERNATUR (1997) y como sugerencia para éxito que el turismo cultural se desarrolle y se mantenga en el tiempo, es necesario que la Municipalidad junto con todos los actores locales involucrados directa e indirectamente en la actividad, valoricen los atractivos turísticos de este tipo y promuevan e informen a los potenciales visitantes.

Por ende, la importancia del desarrollo local indicando el rol fundamental del ente regulador local (municipio) debe necesariamente definir actividades sectoriales económicas que generen cadenas de valor en la localidad, para poder romper con el doble aislamiento del emprendimiento con el resto de la actividad productiva y de la localidad en sí, de ahí que el principal rol del Municipio es ser *Facilitador* de un entorno favorable para el desarrollo de los negocios, promotor de ideas generadores de proyectos sostenibles y responsable de su seguimiento, fortalecer las cadenas de proveedores de Pymes y micro emprendimientos, rol que lentamente se está instalando, pero que inevitablemente la parcelación en la intervención por este ente, genera retraso y un impacto menor en el desarrollo de la comunidad y en la persona beneficiada.

Si bien los lineamientos son consensuados a nivel nacional y regional, en este estudio de caso, instancias como la CONADI y el SERNATUR, adquieren gran protagonismo en la iniciativa desde el inicio hasta la actualidad, siendo entidades que potencian y fortalecen sus objetivos generales de cada programa social, que en la gran mayoría son replicas sin pertenencia local o sin innovación desconociendo desde lo local el capital social humano sin participación, y que particularmente en la Región de la Araucanía, con un alto índice de población mapuche y una zona lacustre reconocida a nivel internacional, requiere y adquiere un distintivo de objetivos específicos que los hacen pertinentes y acordes a cada realidad local. Pese a esto las políticas de turismo en la región, promueven el desarrollo y creación de nuevas iniciativas y/o proyectos que impliquen un atractivo turístico para la zona o región, entendiendo este resultado favorable como la manera de mejorar el desarrollo social y económico local, un nuevo

capital social manifiesto y alternativas de crecimiento económico y demográfico para la zona.

En lo específico, en este estudio de caso, la iniciativa del “Telar Mapuche” establece un acercamiento y financiamiento con la CONADI, desde lo personal y lo comunitario, cuya evaluación desde los beneficiarios es favorable y ampliamente destacable. Pues si bien, los recursos económicos no son totales para el financiamiento del proyecto, son determinantes y consecuentes con las ideas e intereses de las comunidades y personas que ven en estas alternativas de fomento productivo una salida hacia la superación de la pobreza. Por ende, este tipo de organismos públicos a nivel regional, establecen los intereses y lineamientos pertinentes y cercanos a los proyectos planteados por los usuarios, reconociendo de parte del Estado a través de la CONADI el fomento y continuidad de éstos, asignándose recursos en más de una oportunidad. Sin embargo, y en este sentido, las comunidades receptoras que apuestan por el turismo como la actividad económica en la que sustentan su desarrollo, deben tomar conciencia de la importancia de su cultura y hacerla menos permeable, cuidando que ésta no sea entendida como un mero entretenimiento de turistas o comercialización de los valores y/o elementos culturales.

En la implementación de los Programas de este Fondo, la CONADI ha definido en sus lineamientos estratégicos que se trata de un “Desarrollo con Identidad”, el cual se enfoca hacia la visión holística de la reducción de las condiciones de desigualdad, marginalización, bajos ingresos y hacia un aumento en el acceso, con igualdad de género, a las oportunidades de desarrollo económico y social, así como fortalecer su identidad, cultura, territorialidad, recursos naturales y organización social, bajo la premisa de que un desarrollo sostenible requiere del protagonismo de los beneficiarios y del respeto de sus derechos individuales y colectivos, en el entendido de que el desarrollo de los pueblos indígenas beneficia en forma importante a la sociedad como un todo.

Esta entidad estatal (CONADI) en la comuna de Villarrica, se postula mediante intereses personales más que elaboración desde una propuesta comunal que

promocione y potencie este tipo de fomento productivo, a diferencia el acceso a las postulaciones acontecidas en el SERNATUR cuya unidad municipal (Centro de Negocios) fortalece y difunde esta modalidad de fomento productivo como instrumento de acceder a una fuente laboral más formal y por ende, más general en cuanto a lineamientos de la comuna.

Por tanto, se refiere que el turismo es una economía integral que envuelve las actividades de una gran serie de elementos e instituciones del Estado, en general, se requiere tanto de información cuantitativa como cualitativa de estas instituciones, así como de labores de control y fiscalización y todo tipo de gestiones de fomento en materias de atracción de inversión y ejecución de proyectos. Por lo anterior se requiere de un ente público, en el mejor de los casos un ministerio, que cuente con suficiente poder político para coordinar las actividades turísticas para que los demás entes involucrados cumplan con su rol concerniente al marco de desarrollo turístico del país y en particular con lo local, estableciendo una red de servicios y/o productos verdaderamente de calidad y exclusividad.

Los Programas Sociales dirigidos a la población de menores recursos, tienen por objeto dotarles de ingresos que les permita hacer frente a sus necesidades básicas, principalmente a través de la aplicación de la denominada Red Social del Gobierno, focalización de Subsidios directos como asimismo, programas de inserción de mano de obra o Programas de Empleo, que incluye el impulso a la creación de micro emprendimientos económicos. Éstos han sido implementados mediante programas de entrega de subsidios no retornables (prestación económica focalizada) aplicadas por diversas instituciones públicas (FOSIS, CONADI, SERCOTEC, por nombrar algunas), como también han sido asumidas por instituciones financieras (Bancos) en calidad de microcréditos.

Entendiendo entonces, que estas microempresas son en general, unidades de producción a muy pequeña escala que se presentan como una alternativa de innovación local, casi familiar en algunos contextos en respuesta a las necesidades de cubrir la falta de un empleo formal para el cual no se han

desarrollado las capacidades requeridas, sin embargo, no exige más “parámetros para esa colocación que las habilidades poseídas en un momento determinado por el individuo, lo que determina al final de cada proyecto la continuidad o deserción de la iniciativa.

Visto en la práctica, las iniciativas de micro emprendimiento entonces y desde la Gerencia Social, se consideran estas formas alternativas como una propuesta de gestión de las políticas sociales con un enfoque articulador de lo económico, social e institucional que se va consolidando a medida que añade conocimientos teóricos y prácticos de diferentes disciplinas y, otros que se van generando del estudio sistemático de la práctica de las intervenciones sociales encontrándose entre ellas opciones distintas a las que se encontrarían en el mercado tradicional ofertando productos naturales, ecológicos y servicios alternativos, entre otros. Asimismo, el desarrollo de estas unidades de producción de pequeña escala constituye, para las comunidades rurales, una importante estrategia de sobrevivencia que le asegura al grupo familiar una manera de sustento y sostenibilidad, y para la localidad y su estrategia de desarrollo, un mejoramiento considerable de crecimiento social y reducción de la pobreza y desigualdades sociales que por lo general en centros turísticos esta brecha en su gran mayoría es inmensa entre los sectores más vulnerables y aquellos menos vulnerables, como también con la población flotante residente estacionalmente. Estas dinámicas en lo local provocan grados de frustración y descontento con las políticas públicas, tras un enfoque débil de asesoramientos y promoción de estas instancias y elementos facilitadores disponibles y dispuestos a la comunidad en general.

Considerando esto, la comuna de Villarrica ha implementado en los últimos años departamentos y/o unidades municipales que fortalezcan y potencien este tipo de iniciativas, pero que sin embargo, no existe la conformación de una red consolidada entre los interesados, lo privado y lo público. Esta deficiencia de normas y regulaciones, denotan en la calidad de los servicios y/o productos a exponer y comercializar y también, la forma y manera de la venta.

Del mismo modo, en ausencia de lo anterior, se presenta la necesidad de una capacidad técnica de profesionales del área que realicen de manera continua y permanente, capacitaciones, seguimientos y evaluaciones constantes para lograr establecer y consolidar la red de micro emprendimientos en la comuna.

Por tanto, desde la Gerencia Social se puede apreciar y analizar a través de sus prácticas, la participación de todos los actores involucrados en las intervenciones sociales, para lo cual se orienta hacia una reflexión del funcionamiento y efectividad de un programa social como a la vez, no realizar replicas sin mayor cuestionamiento y evaluación en cada una de las etapas de gestión e implementación, lo que conlleva a la verdadera conformación del valor público de los procesos y acciones en cada una de las iniciativas ejecutadas de manera particular y no general, cuyo fin principal de estos micro emprendimientos es en una perspectiva estratégica de diseño, articulado al Desarrollo Local y cadenas de valor, con capacitación en redes asociativas y aportes de administración y gestión, mejora la supervivencia y crecimiento de los mismos.

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, Carlos H.; Repetto, Fabián (2006) *La Institucionalidad de las Políticas y los programas de reducción de la pobreza en América Latina*. BID

Alfonso Pastor, María José (2003). *El Patrimonio cultural como opción turística*, España: Universidad de Alicante.

Amoros Espinosa, José Ernesto y Pizarro Stjepović, Olga: (2007-2008) *Mujeres y actividad emprendedora Chile*. Global Entrepreneurship Monitor. Chile: Universidad del desarrollo, CORFO y otros.

Andrade Romo, Edmundo y Chávez Dagostino, Rosa María () *Fenomenología del Desarrollo Sustentable*.

Arnaiz Burne, Stella Marís y Dachary, Alfredo César (2004) *Sustentabilidad, pobreza y turismo*, Mexico.

Barreral, Ernesto y Muratore, Natalia (2002) *Turismo Rural en Latinoamérica; casos y experiencias de turismo rural*, Argentina.

Barretto, Margarita (2005) *Turismo Étnico y tradiciones inventadas*. España.

Barzelay, Michael; Cortázar Velarde, J.C. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. INDES. Washington D.C.

Botes Gómez, Venancio.() *Turismo en espacio rural, rehabilitación del patrimonio sociocultural y de la economía local*. Madrid, España.

Cardozo, Edyamira Del Rosario. *La conceptualización de microempresa, micro-emprendimientos y unidad productiva de pequeña escala* COPÉRNICO Revista Arbitrada Interdisciplinaria. 23-30

CORFO (2009). *Líneas de apoyo para mujeres emprendedoras*. Chile

Corporación de desarrollo y posicionamiento local POLOC (2008) *Plan de acción gestión de destino Villarrica, Pucón y Curarrehue*, Chile.

Cuadernos de Turismo, nº 23, (2009); pp. 237-253 Universidad de Murcia. Centro de Estudios Superiores Felipe II. Universidad Complutense de Madrid. España. Proyecto de Investigación *Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales*. Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional

EuroChile, Fundación empresarial, comunidad Europea de Chile () *Modelo de gestión integral de destino turístico*.

Fernández, Guillermina (2004) *Reflexión y debate sobre el turismo cultural en el ciber espacio*.

Fernández Mouján, María (2008) *Turismo: Relaciones e intercambio entre otros culturales. Estudio de caso*. Argentina.

Font, Xavier (2008) *Sostenibilidad y alivio de la pobreza en países en vías de desarrollo; el papel del hotelero y del investigador*.

García Mezanat, Gregorio y Amparo Pancho Pérez (1999). *Un estudio de los impactos que genera el turismo sobre la población local*. Valencia.

Grynspan, Rebeca (2002) *Los nuevos [¿viejos?] retos de la política social M. Licha Isabel Editor Gerencia Social en América Latina, enfoques y experiencias innovadoras*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2002 Washington, D.C.

Guevara Ramos Rosana, y Sergio Molina, y Jordi Tresserras. *Hacia un estado de la cuestión en investigación turística*. Cap 1.

Guillén, Irma (1999) *El turismo como propuesta de desarrollo de una comunidad indígena en el ordenamiento territorial del Amazonas*. Venezuela.

Hardy, Clarisa (2002) *Desafíos de la política y la Gerencia Social del siglo XXI Desafíos de la gerencia social en el siglo XXI : la construcción de sociedades equitativas / Editores : Elssy Bonilla-Castro, Isabel Licha y José R. Molinas.— Santo Domingo : INDES/BID : Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2002. 223*

INDES (2006) *La Gerencia Social Indes Banco Interamericano de Desarrollo*. Junio 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-60 Washington D.C. 2006

Kliksberg Bernardo (1996), Licha Isabel Editor. *Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva gerencia social eficiente*. Clad-PNUD- Grupo Editorial Tesis – NormLJ, Caracas 1995.172 pp. Publicado en Nueva Sociedad N 141, Enero-Febrero de 1996, pp 111-167.

Kliksberg, Bernardo (1992). *Gerencia social: dilemas gerenciales y experiencias innovadoras*.

Kliksberg, Bernardo () *Cómo modernizar el Estado para el desarrollo social, elementos para la reflexión*.

Lara, Antonio; Lavados, Hugo (2010) *La Pobreza y la distribución del ingreso en Chile*. Informe 829, Revista Asuntos Públicos.

Lebrún Aspíllaga, Ana María *El Turismo cultural en el Perú, su sostenibilidad y los museos, turismo cultural, culturas turísticas*. Agustín Santana Talavera, España: Universidad de La Laguna.

Ley 19.253 (1993).

Licha, Isabel (1999) *El Enfoque de Gerencia Social* Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", junio 2000

Mariaca de Oliveira, Karina (2006). *Un enfoque de crecimiento alegre: El caso del Centro Ecoturístico Indígena Chicabal en Guatemala*;

Maldonado, Carlos (2006) *Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas de evaluación y códigos de conducta*. OIT.

Maldonado, Carlos (2006) *Pautas metodológicas para el análisis de experiencia en turismo comunitario*. OIT Ginebra

Mideplan (2003) *Informe de Política Social y Superación de la Pobreza*.

Mideplan (2009) *Casen 2009*.

Mideplan - BID (2003) *Turismo: Una apuesta al desarrollo de las comunidades indígenas*. Chile

Miranda Carlos y Aureliano Matos, Brasilia (2002). *Desarrollo rural sostenible enfoque territorial: La experiencia del IICA*.

Mokate, Karen, José Jorge Saavedra (2006) *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas* Banco Interamericano de Desarrollo Marzo 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-56 2006

Molinari, Gloria () *Planificación, turismo y desarrollo local*.

Morales González, Magdalena (2008) *¿Etnoturismo o turismo indígena?*

Moro, Javier (2005) *La Gerencia Social ante los Nuevos Retos del Desarrollo Social en América Latina*. Guatemala, marzo 2005 Fabián Repetto, editor

Panadero Moya, Miguel, Navarrete López, Guillermo y Jover Marti, Francisco Javier (2002) *Turismo en espacios naturales: oportunidades en el corredor biológico Mesoamericano*. España.

Panosso Netto, Alexandre (2007) *Filosofía del Turismo; una propuesta epistemológica*. Brasil.

Pilquiman, Marisela y Skewes, Juan Carlos (2009) *Los paisajes locales y las encrucijadas del etnoturismo; Reflexiones a partir de los proyectos turísticos de comunidades Indígenas de la región de los Lagos en Chile*. Chile.

Pilquiman, Marisela y Skewes, Juan Carlos (2010) *Relatos en torno al etnoturismo; La comunidad Indígena de Choroy – Traiguén, Provincia de Osorno y, sus proyectos de desarrollo*. Chile.

Programa de Estudios Multidisciplinarios sobre Pobreza FLACSO-Sede Académica Guatemala (2004). *Nociones elementales para entender la pobreza*. Recuperado <http://www.rlc.fao.org/iniciativa/cursos/Curso%202004/doscar3.pdf>

Raczynski, Dagmar (2009). *Políticas Sociales y de Superación de la Pobreza en Chile*. Recuperado <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/claspo/overviews/chilsocpol90s.pdf>

Repetto, Fabián (2005) editor *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. Guatemala, marzo 2005

Rivas Humberto, y Pablo Villarroel (1995). *El turismo en espacios naturales como alternativa estratégica de desarrollo regional, Ambiente y Desarrollo*.

Santana Talavera, Agustín (2003). *Turismo Cultural, culturas turísticas*, Universidad de la Laguna, España.

Santana Talavera, Agustín (2002) *Desarrollos y conflictos en torno al turismo rural; claves y dilemas desde la antropología social*. España.

Schulte, Silke (2003) *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones.

SERNATUR (1997) *Turismo y gestión municipal*. Asociación Chilena de Municipalidades y Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional, Chile.

SERNATUR (2006) *Plan de Acción 2006-2010*.

SERNATUR (2008) *Turismo Cultural; Orientaciones para su desarrollo*. Chile.

SERNATUR (2008) *Orientaciones para el diseño de un Plan de Desarrollo Turístico para destinos turísticos*. Chile.

Sonnet, Fernando, y Héctor R. Gertel, y Roberto F. Giuliodori. *Los micro-emprendimientos: nuevas instituciones contra el desempleo y la pobreza*. Tendencias - Revista de la UBP. año 1 número 1.

Suárez McLiberty, Ingrid Citlalli (2009) *Turismo, propiedad de la tierra y autonomía femenina en una comunidad indígena de Quintana Roo. Avances de la investigación*. México.

Toselli, Claudia (2003) *Turismo cultural, participación local y sostenibilidad*. Argentina.

Utrilla Cobos, Sandra Alicia (2008) *Turismo Cultural: descripción de los símbolos y significados de los decorados en la cerámica Vallesana*. Mexico.

Velasco González, María. *Gestión turística del patrimonio cultural: Enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural*. España: Centro de Estudios Superiores Felipe II. Universidad Complutense de Madrid.

WWF Internacional (2001). *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*.