

**Proyecto**  
**“Articulación de actores para la descentralización en tres regiones de Chile”**  
**Estudio de Caso “Llanquihue Emprende”**

**A. CONDICIONES**

**1. Contexto inmediato**

**a. El programa**

**a.1. El Territorio Llanquihue Emprende**

La zona de estudio es la cuenca del Lago Llanquihue, la cual se encuentra ubicada en la X región de los Lagos, aproximadamente entre los paralelos 40,5° y 41,1° de latitud sur, y es parte de las siguientes provincias y comunas:

- Provincia de Osorno: Puerto Octay
- Provincia de Llanquihue: Llanquihue, Frutillar y Puerto Varas.

Para efectos de la descripción de consideraran las cuatro comunas mencionadas.

La cuenca limita al norte con la Provincia de Osorno, al sur con la comuna de Puerto Montt, al este con la república de Argentina a través del cruce los Lagos Andinos a Bariloche y al oeste con las comunas de Los Muermos y Fresia. Dentro de las comunas estudiadas todas poseen un Plan Regulador Comunal (PRC), en vigencia o en proceso de actualización.

Lago Llanquihue (lugar sumergido en mapudungun), ubicado en la X Región de Los Lagos, Chile. Tiene una extensión de 86.000 hectáreas convirtiéndolo en el segundo lago más grande de Chile tras el lago General Carrera. Tiene una profundidad máxima de 350m y está a una altitud de 70m sobre el nivel del mar. En su ribera se encuentran ciudades que han tenido un importante desarrollo turístico como Puerto Varas, Frutillar, Puerto Octay y Llanquihue.

En este contexto, el Lago Llanquihue constituye una relación de influencia respecto de las ciudades anteriormente mencionadas y que se disponen geográficamente en sus riberas. Por ello, asumiendo esta realidad, las Municipalidades que comparten el Lago, en el año 2001, constituyen el “Consejo Público – Privado del Lago Llanquihue”, el que es integrado por los Alcaldes de la Cuatro Comunas (Puerto Varas, Frutillar; Puerto Octay y Llanquihue) y por un conjunto de destacados actores empresariales que provienen de cada una de las comunas que la integran el consejo. El propósito de esta naciente agrupación es ***“incorporar el producto turístico Lago Llanquihue al Mapa Turístico de Chile: este trabajo debe ser realizado buscando la rentabilidad social de la inversión, materializando***

*el principio de precaución por el medio ambiente; la incorporación de servicios asociados y complementarios al turismo; la formación de redes para la generación y comercialización de productos turísticos”,* además, de lo anterior se definen tres metas: alcanzar un desarrollo en la actividad económica de manera creciente y sostenida; generar programas de superación de brechas de competitividad y; promover el desarrollo del territorio y sus actores<sup>1</sup>.

En el año 2005, esta asociación solicita al Programa Chile Emprende ser incorporado al Programa y por tanto ser reconocido como *“Territorio Chile Emprende”*. Es así como, en ese año, se desarrolló una fase preparatoria que dio lugar a que, en junio del 2006, sea declarado como el tercer territorio de la Región de Los Lagos en incorporarse al Programa de Chile Emprende, junto a Panguipulli y Chiloé.

## **a.2. El Programa Chile Emprende**

El origen del Programa de Base de la Política que se discute en este documento, corresponde al **PROGRAMA EMPRENDE CHILE**, el cual fue una iniciativa gubernamental que se ejecuto de manera experimental entre los años 2001 y 2004 tras la firma del Decreto Presidencial N° 290 del 2 de Diciembre de 2004, formalizándose de esta manera su funcionamiento y paso a llamarse desde ese momento, **PROGRAMA CHILE EMPRENDE**<sup>2</sup>. (Ver Anexo N° 1)

En Noviembre del año 2004, se cristaliza una institucionalidad a nivel nacional y regional responsable de proponer medidas conducentes al desarrollo del segmento de las micro y pequeñas empresas, además de impulsar iniciativas territoriales en todo el país

El propósito de este Programa es lograr, en los territorios en que opera, un mejoramiento sustantivo de los niveles de ingresos y de las condiciones de trabajo en el tejido empresarial y laboral, en especial, del ligado a la pequeña y micro empresa y al trabajo independiente.

En este contexto el Programa aspira a que los territorios bajo su impronta, desarrollen oportunidades de negocios, a partir de sus capacidades endógenas, y entiende como su misión contribuir al establecimiento de acuerdos público privados entre sus actores a fin de asegurar el logro de sus objetivos.

El programa Chile Emprende se enmarca en los compromisos del Gobierno del Presidente Lagos y que se encuentran incluidos en su programa “Para crecer con igualdad” en el período de 2000 - 2006. Desde este punto de vista de carácter político, la propuesta de este programa, apunta a lograr un desarrollo territorial equilibrado del país y fortalecer a la micro y pequeña empresa la cual es considerada parte del sector decisivo en el desarrollo de

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <http://www.territoriochile.cl/1516/article-76399.html>. El 12 de diciembre de 2010

<sup>2</sup> González R., Van Hemelmyck. Orígenes del Chile Emprende. En Sistematización evaluativa Chile Emprende. Diciembre 2005. Pág. 17 - 20

oportunidades económicas, de mejoramiento de los ingresos y del empleo, por cuanto generan más de dos tercios de los empleos en Chile.

Algunas líneas de acción que constituyen respuestas al desafío político – económico han sido: el impulso de programas y acciones de fomento y asistencia técnica; generación de procesos de colaboración con los municipios en el desarrollo de instancias municipales de desarrollo productivo (ampliando sus facultades en materia económica y promoviendo crecientemente la asociación de municipios); implementación de procesos de coordinación de servicios públicos y asistencia técnica; se incrementaron los esfuerzos de capacitación dirigidos hacia los micro, pequeños y medianos empresarios; aumento del nivel de pertinencia de la institucionalidad y de los instrumentos de gestión en términos territoriales;

En virtud de lo señalado anteriormente, el aporte que ha realizado Chile Emprende radica fundamentalmente en la integración de las diversas orientaciones de política pública y experiencias de gestión para el fomento económico, siendo su componente central “los procesos de activación, organización y concertación territorial” donde su epicentro sean la generación de oportunidades de negocio, la ampliación de los mercados de las empresas y productores locales y la implementación de procesos de desarrollo económicos local más cercanos a los distintos tipos de empresarios<sup>3</sup>.

Una de las definiciones de base del programa Chile Emprende, se encuentra asociada al concepto de “fomento productivo” la que es incorporada como una función pública necesaria para generar externalidades positivas y corregir imperfecciones del mercado. En este sentido el Programa busca contribuir a promover valores sociales como la equidad, la solidaridad y la participación, por tanto no cuantificables pero que se encuentran en la base de procesos de cambios claves para el desarrollo. El programa fortalece y promueve además la intersectorialidad de la acción pública, mejorando su pertinencia, eficiencia y eficacia.

El programa Chile Emprende, presenta TRES objetivos finales en función de sus niveles de actuación:

<b>A nivel de las personas</b>	Incremento de los ingresos, aumento y mejoramiento de la calidad del empleo
<b>A nivel de las micro y pequeñas empresas</b>	Incremento de las ventas, la diversificación económica y consolidación de la propiedad
<b>A nivel de los territorios</b>	Acceso a nuevos mercados; participación en REDES acondicionamiento territorial para la competitividad y el desarrollo de nuevos actores.

<sup>3</sup> González R., Van Hemelmyck. Orígenes del Chile Emprende. En Sistematización evaluativa Chile Emprende. Diciembre 2005. Pág. 17 - 20

El Programa Chile Emprende identifica 4 factores condicionantes del territorio que permiten operacionalizar la estrategia<sup>4</sup>:

1. La identidad territorial como factor de competitividad y de sustentabilidad.
2. El capital social y la movilidad de la comunidad
3. La competitividad del tejido empresarial y laboral promoviendo redes y relaciones de cooperación.
4. La generación de ambientes territoriales favorables a la competitividad

En cada territorio Chile Emprende existe consejos público privado, los que agrupan a representantes de las distintas actividades empresariales y a los principales actores públicos de la región. Ocho ministerios y los siguientes servicios públicos: SERCOTEC, CORFO, FOSIS, SENCE, SUBDERE e INDAP.<sup>5</sup>

Las lógicas de sus actuaciones se originan a partir de la formulación del Plan Anual, aquí las agencias se hacen cargo de ciertas iniciativas, por ejemplo, en el año 2009, INDAP ejecuto recursos por un total de 28 millones de pesos, para el diseño e impresión de un libro “Lago Llanquihue: tradición, naturaleza y aventura” cuya edición fue de 3000 mil ejemplares.

Otro ejemplo, corresponde a la contratación de un “Gestor Comercial”, en este caso SENATUR aporó 15 Millones de pesos, los cuales permitieron la contratación de la empresa “Power Consultores”, cuyo propósito fue tomar contacto con agencias y operadores turísticos. Además diseñaron un catalogo digital del Lago con la oferta turística y se encuentran en un proceso de articulación de 5 convenios con operadores turísticos a fin de iniciar ventas en conjunto (algunas agencias importantes son: Aqua Motion; Turismo Pacífico, entre otras)

Estas agencias actúan de intermediarios entre la demanda turística y las empresas asociadas al programa Llanquihue Emprende.

En todo caso, las Agencias que integran la mesa del Consejo, se encuentran representadas por sus Directores Regionales o bien por sus representantes y por tanto participan de los acuerdos y se hacen cargo de tareas relacionadas a sus propósitos. En este sentido, el modelo a seguir para generar un proyecto desde la mesa con la participación de fondos públicos es la siguiente:

- El consejo define una prioridad
- Representante del Consejo se relaciona con el grupo objetivo
- Se establece un acuerdo entre el consejo y la organización Beneficiaria

---

<sup>4</sup> González R., Van Hemelmyck. Orígenes del Chile Emprende. En Sistematización evaluativa Chile Emprende. Diciembre 2005. Pág. 17 - 20

<sup>5</sup> <http://www.chilemprende.cl/>

- Se diseña el programa de Capacitación u otro
- Se presenta el proyecto a la Agencia Pública y esta elabora Términos de Referencia
- Licitación del programa en el Portal de Compras públicas
- Se selecciona la Empresa Capacitadora
- Se ejecuta el proyecto

Actualmente participan en Chile Emprende 39 territorios distribuidos en todas las regiones del país, que reúnen 176 comunas donde habita más de un tercio de la población: alrededor de 6 millones de personas. Los territorios están conformados por agrupaciones de comunas que tienen una relativa coherencia geográfica, social, cultural y productiva.

Sobre la base de concordar objetivos comunes de desarrollo, en el territorio se pueden establecer las redes de cooperación para canalizarlos, de una manera propia, de acuerdo con la gente, los recursos y las potencialidades de cada lugar. La identidad territorial es un factor clave de competitividad en un mundo globalizado y permite abordar con mayor éxito los mercados nacionales e internacionales.

De este modo, se denomina Territorio Lago Llanquihue a aquél conformado por las comunas de Puerto Octay, Frutillar, Llanquihue y Puerto Varas, el que se sustenta en acuerdos de trabajo y protocolos de acción conjunta, suscritos por los actores públicos y privados, junto a su vocación turística asociada principalmente a su entorno natural.

#### **b. Antecedentes Históricos.**

La cuenca del Llanquihue, al igual que el sur de Chile, fue poblada específicamente por grupos Huilliches, hasta el siglo XIX, hasta que Bernardo Philippi convencido que había descubierto una inmensa zona apta para su proyectado plan de colonización del sur de Chile, recomienda al Gobierno colonizar esta vasta región con colonos alemanes, lo que se obtuvo después de varias exploraciones ordenadas por el Supremo Gobierno, dando origen a la dictación de la Ley de Tierras, el 18 de noviembre de 1845.

Así, las cuatro comunas presentan una historia común, con raíces fundacionales similares, y responden a un mismo impulso productivo y social. En el caso de **Puerto Octay** y Llanquihue su fundación se remonta a la colonización Alemana en 1852. Con el paso del tiempo Puerto Octay se transforma en uno de los puertos más importantes del lago Llanquihue. El 22 de Diciembre de 1891 es creada como comuna. En el caso de Llanquihue<sup>6</sup> desde 1954 se acuerda luchar ante el Congreso Nacional por la creación de la Comuna, lo que, tras largos debates, se decide, 14 años después en 1968.

---

<sup>6</sup> <http://www.welcomechile.com/llanquihue/historia.html>

**Por su parte, Frutillar**, fundada el 23 de noviembre de 1856, también por colonos alemanes que se dedicaron por entero a las labores agrícolas y a la agroindustria, como el funcionamiento de lecherías, de molinos, de destilerías, curtiembre y de algunos almacenes dedicados a la venta de víveres y de implementos.

**En el caso de Puerto Varas**, la "Ciudad de las Rosas y de los Volcanes", ubicada a orillas del lago Llanquihue, se formó a partir de la Colonización alemana con inmigrantes que se asentaron en este lugar alrededor de los años 1852 y 1853. La ciudad se ha destacado siempre por su relación con el turismo, ofreciendo hermosos paisajes naturales, buena comida, playas, parques naturales, pesca con mosca y cercanía de centros termales y actividades deportivas en sus alrededores.

### **c. Antecedentes culturales relevantes.**

Como ya se mencionaba en los aspectos históricos, desde 27 de junio de 1853, el Gobierno dispuso que todo el territorio alrededor del Lago Llanquihue fuera considerado de colonización, y como efecto directo la migración de los grupos Huilliches asentados en el territorio. Desde ese momento, la zona fue creciendo en términos de población e infraestructura, dando origen a las ciudades de Puerto Octay, Llanquihue, Frutillar y Puerto Varas. El empuje y tradiciones de colonos, chilotes y huilliches se manifiestan con fuerza en la actualidad, a través de la arquitectura, artesanía, gastronomía, costumbres, en la toponimia.

Como una forma de rescatar todos los aspectos más representativos de la cuenca se han diseñado rutas turísticas que buscan enseñar el patrimonio cultural y natural de la Cuenca.

Estas rutas y eventos administrados y gestionados por los respectivos municipios, reciben los nombres de: Ruta de Colonización (cuatro comunas); Ruta los Colonos (cuatro comunas), Fiesta Costumbrista Colonia (Frutillar Rural), Ruta de los Cesares; Agroturismo Las Gaviotas (rescata la presencia Huilliche de la Zona), Senderos del oro (rutas que a principios del S. XX eran utilizadas para a extracción de oro), y todos los años, en Febrero, se desarrollan una fiestas costumbristas, en la que se muestran los productos típicos del sur de Chile, especialmente de los territorio que conforman las cuenca del Lago Llanquihue.

La arquitectura es uno de los aspectos en los que se refleja más fuertemente la influencia de los colonos alemanes en la zona. Así, uno de los atractivos del Territorio lo conforman sus Casas Patrimoniales. La mayor parte de ellas datan de principios del siglo XIX, varias de las cuales han sido catalogadas como Patrimonio Cultural. Se caracterizan por ser, grandes construcciones hechas principalmente con maderas nativas.

### **d. Antecedentes demográficos.**

La superficie total de las cuatro comunas de la cuenca alcanza un total de 7112,9 km<sup>2</sup>, y con un total de población estimada en 75.010 habitantes. Esto nos indica una densidad poblacional que alcanza los 10,5 habitantes por km<sup>2</sup>.

En relación a la variación inter censal (1992 – 2002), Puerto Octay es la única comuna que presenta una variación negativa, siendo de -7,4%, lo que nos indica que la población en este territorio ha ido disminuyendo de forma sostenida, para los casos de Frutillar y Llanquihue existe un crecimiento leve del número de habitantes, y como caso especial la comuna de Puerto Varas indica un crecimiento en el número de sus habitantes de un 24,1%, lo que indica un aumento constante y sostenido. La población urbana alcanza a los 49.558 habitantes aprox. y la población rural es de 25.452 aprox. Lo que equivale a un 66,1% y 33,9% respectivamente.

De la población total, 38.125 (50,8%) son hombres y 36.894 (49,2%) son mujeres, lo que representa un índice de masculinidad promedio de 104,4, lo que representa a 104,4 hombres por cada 100 mujeres. La población mayor de 65 años es en promedio de un 10,4%

De las cuatro comunas articuladas por la cuenca el porcentaje que representan de la población regional alcanza un 10,33%, y de las cuatro comunas se estima que la población rural en promedio es de 36,8%.

Las proyecciones del INE indican que Puerto Varas se potencia como el centro urbano con mayor crecimiento, seguido por Frutillar, Llanquihue y la comuna de Puerto Octay que presenta la tendencia a la disminución de habitantes, por lo tanto una variación porcentual negativo en aumento.

#### **e. Antecedentes sociales y económicos.**

##### **e.1. Sociales.**

En relación a los porcentajes de indigencia y pobreza, entre las cuatro comunas se estima que el nivel de indigencia alcanza el 1,9% en promedio, el nivel de pobres no indigentes un total estimado de 8,4% y la pobreza total a un porcentaje que alcanza el 10,3%. Estas cuatro comunas que conforman la cuenca, están fuera de las diez comunas con mayor incidencia de indigencia en la región. Y en relación a la pobreza total, las comunas de Puerto Octay y Llanquihue se posicionan respectivamente en las 8 y 10ª de la posición a escala regional.

Un total de 65 territorios - principalmente rurales- han sido declarados como vulnerables por los respectivos alcaldes, afectando entre las cuatro comunas a unas 3.530 familias.

Tasa formal de Organizaciones Comunitarias: 54 en la cuenca. (PO. 18/ Lla.0/ Fru.10 /PV. 26). Sólo Llanquihue aparece sin registro oficial de constitución de organizaciones comunitarias. (Sinim, 2008).

El valor del Índice de Desarrollo Humano<sup>7</sup>, arroja en promedio el valor de 0,697, lo que significan tareas pendientes en fortalecer la salud, educación e ingresos de la población. Y

---

<sup>7</sup> A mayor valor (1), mayor desarrollo, a menor valor (0) menos desarrollo.

en ámbito similar, el índice de necesidades básicas nos informa un valor promedio de 0,248, lo que manifiesta un desarrollo regular, específicamente midiendo los niveles en educación, vivienda y agua potable, ósea, la capacidad de acceso a bienes y servicios sociales.<sup>8</sup>

## e.2. Económicos.

En relación a los ingresos económicos por familia, y de acuerdo a informe presentado por la Fundación para la Superación de la Pobreza, se estima que entre las cuatro comunas, el ingreso autónomo llega a los \$542.178, el ingreso monetario a los \$ 553.913 y que el tamaño por hogar (cantidad de personas por hogar) alcanza a las 3,5, en relación al promedio nacional que es de 3,6<sup>9</sup>

Las actividades de ocupación económica de la población, desarrollada en la Cuenca del Lago Llanquihue, miradas desde la distribución comunal, corresponde a la que se presenta en la siguiente tabla.

Actividades económicas a nivel sectorial, distribuidas por comunas

Comuna	Pobl. Total Comuna <sup>10</sup>	PEA %	Actividades Productivas <sup>11</sup>								Total
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
Puerto. Octay	10.258	81%	0,53	0,06	0,002	0,062	0,033	0,097	0,036	0,18	1,00
Puerto. Varas	34.951	64%	0,13	0,05	0,016	0,10	0,096	0,23	0,034	0,34	1,00
Llanquihue	17.059	76%	0,19	0,059	0,07	0,26	0,073	0,15	0,031	0,17	1,00
Frutillar	16.280	73%	0,29	0,017	-	0,13	0,096	0,18	0,025	0,26	1,00
Promedio Participación			0,285	0,046	0,029	0,138	0,0745	0,164	0,031	0,24	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Chile emprende y Casen 2006.

### Observaciones:

I: Actividad Silvoagropecuaria.

II: Pesca

III: Explotación en Minas

IV: Industria Manufacturera

V: Construcción

VI: Comercio

<sup>8</sup> Recuperado de:

[http://observatoriosocial.mides.gub.uy/mides/portalMides/portalMides/Documentos/documento\\_mides\\_252.pdf](http://observatoriosocial.mides.gub.uy/mides/portalMides/portalMides/Documentos/documento_mides_252.pdf)

<sup>9</sup> Recuperado de: <http://www.ine.cl/cd2002/hogares.pdf>

<sup>10</sup> Datos del informe del Ministerio de Planificación y la red Protege, Julio 2009, en base a proyección del INE y nueva división administrativa.

<sup>11</sup> Mideplan, datos de Casen 2006



VII: Administración Pública

VIII: Otras Actividades. (Serv. Financieros, Servicios comunales y sociales, transporte y comunicación, Serv. Energéticos, etc.)

La información contenida en la Tabla anterior, nos permite visualizar la ocupación de la población económicamente activa (PEA), en relación a los principales sectores productivos, en el marco de la cuenca, siendo la actividad silvoagropecuaria la que representa el mayor porcentaje de ocupación, seguido de “otras actividades”, en tercer lugar, encontramos al comercio, seguido de la industria manufacturera.

Por otra parte, se incorpora información referida a la presencia de empresas, sin considerar tamaño, agrupadas por sector económico.

#### Cantidad de empresas por sector económico

Cantidad de empresas por sector económico al 2003	MIPE							
	Comercio	Construcción	Industria	Pesca	Servicios	Turismo	Otros	Agrícola
Puerto Octay	55	4	5	0	21	47	11	165
Puerto Varas	574	159	91	16	553	326	156	441
Llanquihue	226	48	19	0	100	64	65	223
Frutillar	225	23	24	0	110	118	31	373
<b>Comunas Cuenca Lago Llanquihue</b>	<b>1180</b>	<b>234</b>	<b>139</b>	<b>16</b>	<b>784</b>	<b>555</b>	<b>263</b>	<b>1202</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Sistema de Información Territorial Chile Emprende 2008.

De la información de la tabla anterior, podemos concluir que los habitantes de las cuatro comunas de la cuenca del Lago Llanquihue se ocupan laboralmente, por orden de importancia en las actividades de comercio, en segundo lugar por actividades de la industria manufacturera y en tercer lugar el sector de construcción.

Participación laboral en Hombres y mujeres nos indica que para el primer caso alcanza un promedio de 74,65 y para el segundo caso un promedio de 36,1 %. Siendo Puerto Varas la comuna con mayor participación laboral para ambos sexos, y Puerto Octay el de menor participación femenina con un 31,1%.

Para la Tasas de Desocupación para el 2006, en promedio obtenemos un total de 6,0% en la tasa de desocupación para los territorios de la cuenca del lago Llanquihue. Esto en comparación con el promedio nacional.

Su vocación productiva, de la cuenca del Lago Llanquihue, está íntimamente ligada al sector silvoagropecuario -bosque nativo, carne, leche, frutales menores y cultivos- que se concentra en el valle central de la provincia de Llanquihue, y tomando fuerza el sector de turismo con características singulares ( patrimonial ), tradicional, de intereses especiales y

de naturaleza-, ya que por la abundante presencia de recursos naturales el territorio de la cuenca del lago Llanquihue se asocia a esta actividad.

En este contexto, se puede señalar que el territorio de la Cuenca del Lago Llanquihue, se encuentra incluida en el territorio del cluster de Turismo de Intereses Especiales, cuyo programa se inicia recién en el año 2009. Este programa se integra a la Feria Turística que organiza el Programa Llanquihue Emprende y su participación en ella, consistió en los aportes de recursos para el Diseño de la Señalética y remuneración del Coordinador de la feria. Para el año 2010, se están coordinando acciones en conjunto, particularmente en relación a programas de promoción de la oferta turística

## **2. Condiciones institucionales**

### **2. a Normatividad que sustenta la experiencia**

En paginas anteriores hemos señalado que el Programa Chile Emprende, esta creado bajo el amparo de un Decreto Presidencial del año 2004, el que a nivel de sus “considerandos” reconoce la necesidad de promover un trabajo coordinado entre las distintas instituciones de fomento y por otra parte la articulación a nivel regional y nacional de diversas experiencias e iniciativas de articulación entre instituciones públicas y privadas.

A nivel Territorial, la Política de Chile Emprende, se materializa, en este caso, por el CONSEJO PUBLICO PRIVADO DEL LAGO LLANQUIHUE, el cual a la fecha se encuentra en un procesos de formalización como “Corporación de derecho privado sin fines de lucro”, documento que establece su domicilio, objetivos, socios, tipos de mesas comunales que promueve, características de su organización (Asamblea de socios; Directorio) y la descripción de la Gerencia Técnica. Además de las otras instancias características de una organización de naturaleza similar (Patrimonio, Tribunal calificador de elecciones; Comisión revisora de cuentas y proceso de reforma y disolución del Consejo). (Ver anexo N° 2)

### **2. b Instrumentos de gestión que involucra**

La experiencia cuenta con instrumentos de gestión diseñados por los profesionales que integran el Consejo Público – Privado y que se han cristalizado en un PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO el cual es monitoreado por el Gerente Ejecutivo.

Cabe hacer notar que los recursos y los aportes durante el año 2008 fueron por un total de \$ 1.424.400.000.-, los cuales fueron aportados tal como se observa en la tabla siguiente (Ver Anexo N° 3)

<b>31,1%</b>	<b>51,9%</b>	<b>16,9%</b>
% APORTES PRIVADOS	% APORTES PÚBLICOS	% APORTES CHILE EMPRENDE

Además se cuenta con Planes operativos anuales, que en el caso del año 2008 se firma un acuerdo ciudadano de desarrollo de trabajo y presupuesto para ese año. Además se encuentra integrado por DOS anexos (el Anexo N° 1, integra Metas Territoriales; Indicadores de Resultados y Medios de Verificación. El anexo N° 2, incluye cada uno de los recursos destinados al Chile Emprende y que constituyen transferencias del sector público) (Ver Anexos N° 4 y 5)

## **2. c Características del diseño institucional**

La experiencia, presenta una estructura de TRES NIVELES más una línea de staff o de asesoría.

- Directorio<sup>12</sup>
- Asamblea de socios<sup>13</sup>
- Gerente Ejecutivo, quien trabaja con consultores asociados al mundo académico

## **2. d. Tipo de de institucionalidad**

- Corresponde a una Institución de hecho, apoyada por la institucionalidad pública y privada, que se encuentra en procesos de FORMALIZACIÓN mediante el proceso de constituirse en una CORPORACIÓN DE DERECHO PRIVADO.

## **2. e Contexto de políticas públicas relevantes**

El Programa que se documenta, esta orientado, tal como ha sido señalado anteriormente, por el Programa Chile Emprende. Habiendo sido reconocido el CONSEJO PUBLICO PRIVADO DEL LAGO LLANQUIHUE como un territorio del Chile Emprende, se constituye de manera inmediata una RED de colaboración y de articulación del sector privado asociado a un eje de negocios, en este caso el turismo en toda su cadena de valor, con el sector Publico, a través de agencias claves desde el

<sup>12</sup> Se encuentra Integrado por las siguientes actores: Sr. Ramón Espinoza (Presidente. Alcalde de Frutillar); Sra. Cornelio Prenzlau (Vicepresidenta. Empresaria de Puerto Octay); Sr. Fernando Vásquez (Secretario. Alcalde de Llanquihue); Sr. Luís Leal (Tesorero. Presidente de la Asociación Agroturismo las Gaviotas – Rupanco). Directores. Sra. Cecilia Parada. (Corporación Frutillar); Sr. Richard Villegas (Director Sernatur); Sr. Jorge Núñez (Empresario de Puerto Varas). Nicolás Benko ( Director de Sercotec)

<sup>13</sup> La asamblea de socios, se encuentra integrada por representantes de las 4 municipalidades; por empresarios de las 4 comunas y por los servicios Públicos señalados en este documento.

punto de vista de la naturaleza de los objetivos del Programa orientador y que ha definido al “FOMENTO PRODUCTIVO” como la estrategia que permitirá promover mayor equidad y disminuir las brechas y/o disparidades regionales.

En este contexto, para llevar a cabo esta tarea se integran las Direcciones regionales de SERCOTEC, SENCE, FOSIS, SERNATUR, INDAP, quienes participan en la formulación de los “acuerdos ciudadanos”

### 3. Contexto Político

La iniciativa se genera a partir de la constitución de la ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES, de Puerto Octay, Frutillar, Puerto Varas y Llanquihue la cual corresponde a una iniciativa política de los Alcaldes de las Cuatro Comunas. Con todo, sin lugar a dudas el respaldo político del Intendente Regional Sr. Sergio Galilea y de manera particular del Diputado Fidel Espinoza ha sido relevante para el éxito de la experiencia. Esta observación, se desprende de la instalación de la FERIA DE NEGOCIOS en una comuna periférica como lo es Puerto Varas. En este caso, se observa la presencia del Diputado Socialista Fidel Espinoza (coincidentalmente, hermano del Alcalde de la Comuna de Frutillar quien además es el Presidente del Consejo Publico – Privado), quien facilita la labor articulando las decisiones desde el nivel central.

Lo anterior, encuentra su sustento en la siguiente reflexión: Primero, ser sede de un evento de esta naturaleza y envergadura, para un país como el nuestro, cargado de experiencias centralizadoras, requiere de algo más que solo la belleza paisajista o un ambiente naturales apropiado, es decir no basta para ser sede de un Workshop de nivel mundial, por tanto, damos crédito a nuestros entrevistados, quienes han mencionado a esas figuras políticas como actores importantes para sacar adelante este desafío de “instalar una feria de negocios turísticos a nivel mundial” .

#### B. ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LA ARTICULACIÓN Y SUS ACTORES

<i>ASPECTOS GENERALES DE LA EXPERIENCIA RELEVANTES DEL CASO</i>	
<b>Año de gestación</b>	<b>2005</b>
<b>Objetivos</b>	
Desarrollar un producto turístico global del Lago Llanquihue cuyas características	

permitan posicionarlo dentro de la oferta de destinos en Chile, en conjunto al diseño de una estrategia de posicionamiento que sea capaz de captar flujos de turistas que visiten el lugar por un tiempo prolongado

#### **Objetivos Específicos.**

- Alcanzar un desarrollo en la actividad económica creciente y sostenida.
- Superar brechas de competitividad.
- Fortalecer las actividades en el territorio y sus actores.

#### **Escala de la experiencia<sup>14</sup>**

La experiencia “Llanquihue Emprende” tiene un alcance en TRES niveles: REGIONAL – PROVINCIAL y operacionalmente de carácter MUNICIPAL y se encuentra orientada a hombres, mujeres y jóvenes, emprendedores; MIPYMES y grupos étnicos asociados al área de interés Turístico del Consejo Público – Privado.

#### **Actores que integra la experiencia**

Participan actores de DOS naturalezas y racionalidades distintas (Públicos y Privados)

##### **1. Actores Públicos**

###### **Direcciones Regionales de Servicios Públicos.**

- Sernatur; Sercotec; FOSIS; INDAP; Sence; Corfo;

###### **Municipios del Borde del Lago**

- Puerto Octay; Frutillar; Llanquihue y Puerto Varas: participa el Alcalde + el encargado de Fomento Productivo + el encargado del programa Prodesal. El Alcalde de la Comuna de Frutillar Sr. Ramón Espinoza es Presidente de la “Corporación Llanquihue Emprende”

##### **2. Actores Privados ( por comuna )<sup>15</sup>**

###### **• Puerto Octay**

Corporación de turismo; Comité de Pequeños Microempresarios; Sociedad de Agroturismo las Gaviotas<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Sin embargo, además podemos indicar que esta experiencia, en virtud de la capacidad de trabajo de quienes la integran, se le puede considerar como una experiencia de carácter regional pero con una destacada “**presencia nacional e internacional**” a partir de la Inauguración de la FERIA DE NEGOCIOS ( Workshop Turístico llevado a cabo en la Ciudad de Puerto Varas en el año 2009, bajo la instancia de la Feria Latinoamericana TRAVELMART – Florida USA)

<sup>15</sup> En este caso destaca la capacidad de liderazgo de la Empresaria del Sector Turístico de la Comuna de Puerto Octay, Sra. Cornelia Prenzlau, quien forma parte la Directiva de la “Corporación Llanquihue Emprende” actuando como Vicepresidenta.

<sup>16</sup> Se resalta la participación como Tesorero de la “Corporación Llanquihue Emprende” al Presidente de la Sociedad de Agroturismo las gaviotas Sr. Luis Leal.

- **Frutillar**  
Corporación de Turismo; Ruta Los Colonos; Agrupación de Artesanos; Agrupación de Colectivos Pasajes del Sur; Circuito de Turismo Rural Colonia La Radio.
- **Llanquihue**  
Agrupación de Guías de la provincia de Llanquihue; Comité de Talleres Laborales.
- **Puerto Varas**  
Cámara de Comercio; Informatur; Agrupación Turística Ensenada

### **Alcances**

La iniciativa Público – Privada “Llanquihue Emprende”, es una experiencia que desde el punto de su cobertura de influencia incluye las 4 comunas que integran la cuenca del Lago Llanquihue. Desde el punto de vista de los actores que la integran, se encuentran líderes políticos, sociales y económicos de la zona de influencia, además de la inclusión de actores corporativos tales como Municipios, y otras agencias del Estado.

### **Recursos que la sustentan**

Los recursos **FINANCIEROS** que sustentan esta experiencia provienen en la mayoría de aportes del Programa Chile Emprende (en el año 2006 aporta \$ 50 Mill., los cuales son destinados a 3 actividades: Un programa de Mejora del Entorno; Un estudio de Imagen del territorio y un Estudio de la Rutas Turísticas, a fin de configurar la Oferta Turística, identificando las rutas del Complejo Turístico de influencia del Lago Llanquihue: La Ruta de los Colonos y la Ruta de Los Cesares)

En el año 2009. **los recursos que permiten operacionalizar el trabajo que lidera el Gerente de la Corporación Sr. Cristian Caipillan Caipillan**, se encuentran asociados a recursos que envía mensualmente el Programa Chile Emprende y que se desglosan de la siguiente manera:

- Remuneraciones: \$ 1.300.000.-
- Arriendos \$ 3.000.000.-
- Locomoción y traslados: \$ 200.000.-
- TOTAL \$ 4.500.000.-

Por otra parte, el sector privado hace un aporte anual de aprox. \$ 2.500.000.- los cuales son destinados al arriendo de la sala de reuniones y locomoción del Directorio.

### **Principales impactos**

Son CUATRO los principales Impactos / Logros que se han obtenido de la experiencia

1. **La Feria de Negocios** (El Workshop Turístico, corresponde a una iniciativa que se inicia en Septiembre del 2007, a partir de una invitación hecha por el Consejo Público – Privado al Sr. William Coleman quien es el propietario de la FERIA LATINO AMERICANA TRAVELMART. En esta vinculación, destaca la presencia del Empresario y operador turístico Sr. Matías Hollzman quien le propone la idea al Consejo)<sup>17</sup>
2. **Fortalecimiento de Capacidades Laborales** (en este caso se han ejecutado proyectos en conjunto con el FOSIS y SENCE, en Fortalecimiento del Ingles; Cursos de Fortalecimiento de Oficios artesanales; Cursos de Diseño
3. **Certificación de Calidad Turística** (Certificación de artesanía hecho a mano a grupo de artesanos del Lago Llanquihue

**Promoción y fortalecimiento de redes (Asociatividad):** Actualmente existen relaciones de trabajo con la WWF (Patagonia Sin Represas); recientemente se inicia un proceso de acercamiento entre el Programa Chile Emprende y el Cluster del Turismo, lo anterior con el propósito de diseñar un plan de trabajo coherente y coordinado de las actividades que se pretenden ejecutar a fin de evitar duplicidades, lo cual también puede ser considerado como un logro importante de articulación de actores que participan desde distintas estructuras.

#### Análisis FODA<sup>18</sup>

INTERNO	EXTERNO
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Liderazgo</li> <li>• Sentido de Cooperación</li> <li>• Desinterés individual por sobre el interés colectivo.</li> <li>• Infraestructura Turística instalada</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Ideas y audacia de los lideres</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de cambio de política (disminución o finalización del Programa Chile Emprende porque es el principal sustento)<sup>19</sup></li> </ul>
<p><b>Debilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de nuevos actores para</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La presencia a nivel regional de la</li> </ul>

<sup>17</sup> La Feria de Negocios inaugurada en la Ciudad de Puerto Varas, incluyó la instalación de 270 Stand provenientes de todo el mundo (USA; CANADA; ASIA; EUROPA; SUDAMERICA) y cuyo propósito es vincular a vendedores y compradores de paquetes y destinos turísticos. Destaca en este sentido la Capacidad de trabajo de la Corporación Llanquihue Emprende, quienes coordinaron el evento desde el punto de vista de Instalaciones; acomodaciones hoteleras; logística y transporte, todo ello para atender a un n° de más de mil personas.

<p>integrar a la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los servicios públicos (Si bien es cierto existe participación de los Servicios Públicos hay oportunidades en las que sus decisiones deben ser consultadas con el nivel central)</li> </ul>	<p>ADR y del cluster Turístico, generan un escenario positivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen posibilidades de apalancamiento de Fondos Multilaterales del BID para apropiación de tecnologías de la información</li> </ul>
---	---

### ***ASPECTOS POLITICOS***

#### **Objetivos políticos de la iniciativa**

Mediante la asociatividad público privada, y un consecuente trabajo en equipo, incorporar el producto Lago Llanquihue al mapa turístico de Chile. Este trabajo debe ser realizado buscando la rentabilidad social de la inversión, la preocupación por el medioambiente, la incorporación de servicios asociados y complementarios al turismo, y formación de redes para la generación y comercialización de productos turísticos.

#### **Presencia en el espacio público regional**

La iniciativa desde su origen en el año 2001, se ha incorporado en el imaginario político regional, particularmente porque articula a 4 municipios y al menos 2 de ellos a sus Alcaldes se les reconoce “liderazgo político regional”, corresponde al caso del alcalde de la Comuna de Puerto Octay Sr. Carlos Mancilla ex Presidente provincial de la DC y miembro del Consejo regional de la región de Los Lagos, poseedor de un vasto conocimiento de las redes de la política nacional. Por otro lado se encuentra el Sr. Alcalde de la Comuna de Frutillar Don Ramón Espinoza quien por meritos propios y filiales ha logrado configurar un liderazgo político a nivel comunal y regional indiscutible.

Los apoyos políticos y la inclusión de líderes empresariales (por ejemplo la Sra. Cornelio Prenzlau forma parte del Consejo Estratégico Resolutivo de la Agencia de Desarrollo Productivo de la Región de Los Lagos), más la concreción en este año de la sede en la Ciudad de Puerto Varas de la FERIA DE NEGOCIOS TURISTICOS han visibilizado de manera notable la presencia de la Experiencia “Llanquihue Emprende”

#### **Potencial en la construcción de gobernanza**

La experiencia examinada muestra claros mecanismos y estructuras respecto de la participación, la toma de decisiones y el seguimiento de cada una de las tareas y/o actividades en las que comprometen sus esfuerzos. Existen aquí aportes de trabajo de distintos tipos de actores: públicos; privados y mixtos.

<sup>18</sup> Esta sección fue elaborada con la participación del Gerente del programa Sr. Cristian Caipillan

<sup>19</sup> La opinión de los actores, se presenta en un nivel de incertidumbre, particularmente producto del escenario político presente en el contexto de esta documentación. Además, se debe considerar que este año 2009 el aporte del Programa Chile Emprende fue de 215 Millones de pesos.



Actualmente se encuentran en un proceso transformación hacia una Corporación de Derecho privado, cuyo mandante principal corresponde a la Asamblea de socios, que esta integrada por todos los actores que hemos descrito en secciones anteriores. Esta formalización corresponde a una “aspiración porque abre nuevas posibilidades y podríamos obtener recursos desde otros Fondos” según nos señala nuestro entrevistado

### ***ASPECTOS INSTITUCIONALES***

#### **Rol del GORE**

- Esta institucionalidad del Estado a nivel regional, constituye un actor clave en la asignación de los recursos para el funcionamiento de la experiencia (el aporte vía sector público para el año 2008 fue de 740 millones de pesos, y el año 2009 aportaron 500 Millones para el Workshop, sin embargo cabe hacer notar que estos recursos son mayoritariamente para la implementación de bienes públicos (por ejemplo aquí se encuentran: mejoramiento de muelles de, mejoramiento de riberas; Instalación de barreras de seguridades sectores de observación para los turistas) que fortalecen el sector Turísticos de la Cuenca del Lago Llanquihue)
- Se debe señalar, eso si, que el GORE no participa al interior de la mesa del Consejo, ni de la Asamblea de Socios. Sin embargo se integra a través de solicitudes que nacen desde la mesa. Por ejemplo: El acuerdo de la mesa que se encuentra integrado en el Plan Anual 2009 – 2010, prioriza para el territorio el “Proyecto Casa del Turista”, el propósito es que cada comuna construya una casa de acogida para los turistas de bajos ingresos.
- Para llevar a cabo el proyecto en la fase de Proyecto Arquitectónico; el programa Chile Emprende, aporto recursos por un total de 15 Millones. Los municipios para el año 2010 donaran el terreno y por medio de la firma de un convenio se firmara un acuerdo de manutención de cada una de las 4 casas en las respectivas comunas. El GORE se ha comprometido a hacer la inversión para la ejecución del proyecto.
- Aquí la estrategia a seguir es la reproducción del modelo ya reseñado, es decir, se plantea a los Sres. Consejeros regionales la idea la cual la hacen suya y luego entonces la priorizan en los concursos del FNDR o bien en los FRIL ( Fondo regional de Inversión Local)

#### **Fortalezas y capacidades de las contrapartes institucionales (capacitación – capacidades de los funcionarios públicos)**

A partir de los datos recopilados de los actores que integran el consejo publico privado del lago Llanquihue, se observa que en cada uno de ellos existen capacidades profesionales y manejo de técnicas e instrumentos de diseño y planificación. Lo anterior se encuentra refrendado por buena parte de ellos provienen del mundo de la burocracia pública por tanto tiene Títulos profesionales y los actores privados cuentan con herramientas de gestión a partir del conocimiento que han acumulado desde sus propios negocios.

Las contrapartes institucionales han promovido a lo menos TRES tipos de fortalezas:

- Practicas Comunicación efectiva en el territorio
- Mesas públicas privadas con agenda propia
- Se instauran buenas practicas en los espacios de conversación

Sin embargo, entre los aspectos negativos que se deben superar se encuentran dos características vinculantes a la acción de las agencias del estado en las regiones:

- Centralización de actores públicos. (los participantes que provienen de las agencias del Estado, por lo general toman decisiones en consulta a otros actores que se encuentran en otro nivel y fuera del territorio de influencia.
- Dualidad de iniciativas en la región (esta indica que la acción de distintas agencias producto de un trabajo desvinculado intervienen muchas veces con los mismo tipos de proyectos y también con focalizaciones idénticas, de tal manera que se duplican los esfuerzos y se constituye una mala señal, en términos de la eficiencia del gasto publico. En este contexto hablamos que corresponde a una oportunidad y de hecho formalizar un plan de trabajo entre el Cluster del Turismo y el “Llanquihue Emprende” constituiría una señal importante de articulación y de buenas prácticas.

En este último caso, se puede ejemplificar con el acuerdo del Consejo respecto de la viabilidad de apoyar a los pequeños proveedores de productos de chacareria. Aquí se articula INDAP y el Consejo para apoyar un proyecto cuyo propósito es “techar” una calle de la Comuna de Llanquihue a fin de albergar una Feria de Proveedores de Verduras y Hortalizas.

#### **Tipo de vinculación a políticas públicas u otras orientaciones externas a la experiencia**

- La experiencia motivo del estudio, se encuentra vinculada al Programa Territorios Chile Emprende, la cual es una iniciativa que asume la construcción de los territorios a partir de procesos de articulación de actores, los cuales configuran demandas sociales y productivas desde la construcción de acuerdos y negociaciones. Se han vinculado con agencias del Estado (SERNATUR, SERCOTEC, CORFO, INDAP, FOSIS, SENCE, CHILE CALIFICA) con los cuales han implementado distintas tipos de actividades en los 4 territorios comunales en diversas áreas de trabajo, todas ellas guiadas por el anhelo de mejorar la competitividad del sector Turístico de las áreas de influencia del Lago Llanquihue.

#### **Estructura de participación involucradas**

El programa Chile Emprende, tiene una estructura de participación que es el CONSEJO PÚBLICO PRIVADO DEL LAGO LLANQUIHUE. Esta instancia, a partir de su

reconocimiento como TERRITORIO CHILE EMPRENDE, ha definido sus instancias de participación en un nivel DIRECTIVO (el órgano de construcción de la política y promoción de los objetivos institucionales, llamado el Directorio del programa integrado por 8 Miembros, todos socios de la iniciativa).

Una segunda instancia de participación corresponde a los “acuerdos ciudadanos de desarrollo territorial”, instancia en donde los actores involucrados en la experiencia instalan sus expectativas de metas y recursos a lograr para cada año. La metodología utilizada para cristalizar este tipo de articulación es la siguiente:

- Se inicia una consulta a nivel comunal ( lluvia de ideas, que tiene como objeto definir carencias asociadas a la cadena de valor de los productos turísticos y luego de identifican soluciones)
- Se sistematiza la información (es decir se formula un pre – proyecto) y se valoriza los aportes público - privados.
- Etapa de Sanción y Validación con los participantes
- Productos declarados ingresan a la Tabla del Directorio, los cuales forman parte de las iniciativas del Plan Operativo Anual
- Finalmente, se realiza la Jornada Regional de Acuerdos Ciudadanos, instancia en la que se firman los Compromisos por todos los actores que participan del programa

Una tercera instancia de participación corresponde a la “asamblea de socios” quienes se encuentran instalados formalmente, lugar además, donde se implementa la rendición de cuentas, mecanismo usado como filtro de evaluación de las actividades implementadas.

Desde un punto de vista de las actividades que se implementan, podemos señalar que se observa en la experiencia, que las estructuras que participan están relacionadas de manera preferente a los propósitos de cada proyecto que se implementa, sin embargo, cada uno de ellos aporta al FIN que es el mejoramiento de la competitividad del sector Turístico.

En este sentido, hay recursos que han permitido Fortalecer los bienes públicos al interior del radio de influencia de la Cuenca del lago Llanquihue. En otros casos los proyectos están orientados a fortalecer capacidades en algunos eslabones de la cadena de valor del Sector y para ello se han realizado inversiones en capacitación de microempresarios y en el fortalecimiento de la experiencia y conocimiento de otras realidades ( pasantías al extranjero)

El sector privado, orientó sus esfuerzos mayoritariamente a impulsar desde el punto de vista financiero la FERIA DE NEGOCIOS aportando \$ 340 Millones de pesos.

Los actores políticos, han cumplido su rol de articuladores y facilitadores de la red de contactos a fin de conseguir los resultados que se comprometen en la propuesta.

## *ASPECTOS SOCIALES*

### **Articulación interna y capacidades propositivas de los actores de la sociedad civil involucrados**

Los actores de la sociedad civil se encuentran articulados en la experiencia a partir de la Conformación de una corporación de derecho privado que le permitirá hacer más eficiente su accionar, tanto desde el punto de vista de sus programas y/o actividades como desde el punto de vista de los recursos económicos y financieros que le permiten operar.

La **naturaleza de los problemas** que se abordan en esta experiencia se pueden sistematizar como siguen:

1. **Problemas de Interés Colectivos:** Estos han estado relacionados de manera particular en el mejoramiento de la infraestructura y la conectividad del Lago, se citan por ejemplo, el asfaltado de la Ruta del Borde del Lagos; la conectividad del Lago Llanquihue a partir de la implementación de rampas de acceso en muelles; miradores turísticos; e implementación de la Casa del Turista en las 4 comunas.
2. **Problemas de Derechos difusos:** La experiencia se ha involucrado en el tema de la instalación de las Torres de alta tensión, que cruzan la geografía y el paisaje turístico de Ensenada, Puerto Varas y Frutillar<sup>20</sup>.
3. **Problemas de Bienes públicos:** La experiencia aborda dos problemas de naturaleza distinta. El primero tiene que ver con instalar el Lago Llanquihue como destino Turístico, para ello diseña la estrategia del **workshop turístico** + un **“libro de edición Premium”** que organiza la tradición, la naturaleza y la aventura del destino Turístico “Lago Llanquihue”

### **Demanda social que las impulsa ( apropiación ciudadana – oferta institucional)**

Las 4 comunas que integran la experiencia, presentan disparidades en tres niveles importantes ( sociales, económicos y de infraestructura) y por otra parte, un conjunto de actividades turísticas inconexas y la ausencia de la creación de un mercado que cristaliza una oferta a partir de de un reconocimiento de su patrimonio natural y cultural

Dicho lo anterior, la demanda social es de apropiación ciudadana, toda vez que a partir del Consejo Publico – privado, se les da participación a estos últimos, con lo cual se reconoce la capacidad endógena del territorio promoviendo lazos de confianza y voluntad para generar procesos de encadenamientos de los bienes y servicios anexados al tema turístico.

<sup>20</sup> En este caso, la experiencia se ha vinculado con la organización “Patagónia Sin Represas” y realizan un trabajo de cooperación en el tema de “seguridad ciudadana”, informando a los propietarios de los terrenos afectados de los efectos ambientales, sociales y económicos que podrían generar la instalación de las Torres de Alta Tensión.

En este contexto, los actores que se apropian de la iniciativa son los actores privados que se encuentran vinculados a las actividades turísticas entorno a la cuenca del Lago Llanquihue.

A la fecha no existe un estudio que diga relación al volumen de negocios que ha propiciado el programa Llanquihue Emprende, sin embargo a nivel de percepción, la observación, de acuerdo a lo señalado por distintos integrantes del “consejo”, es que la iniciativa a permitido visibilizar conjunto de actividades que se encuentran ligadas a la oferta turística del entorno del Lago Llanquihue y que de otra manera no hubiese sido posible su despegue. En este sentido, se han consolidado la oferta de Hoteles, cabañas, hospedajes, restaurantes, camping, Otros servicios (Guías turísticos, Cabalgatas, pesca, Ski, Rafting, entre otras), Transporte, artesanos, hospedajes rurales, etc.

La mayor parte de la Oferta se encuentra ubicada principalmente en orden de mayor a menor presencia en las Comunas de Puerto Varas; Frutillar; Puerto Octay y Llanquihue.

En general se puede indicar que los intereses que movilizan a los actores presentes en la oferta turística del Lago Llanquihue y que son promovidos por el Programa Llanquihue Emprende, esta conformado por dos miradas por una parte se encuentra internalizado el concepto de “sustentabilidad ambiental” y por otra parte el mejoramiento de la rentabilidad del negocio.

Además es posible señalar que la experiencia del Llanquihue Emprende constituye una instancia que promueve la asociatividad entre los actores que forman parte de la oferta turística y tal como ha quedado demostrado en párrafos anteriores la relación público – privada constituye una fortaleza cristalizada por medio de un conjunto de proyectos que de manera directa y/o indirecta han fortalecido el negocio turístico de la zona de influencia del programa Llanquihue Emprende.

#### **Modalidad del movimiento ( iniciativa desde arriba o desde abajo )**

La experiencia, tal como ya ha sido descrita, nace de una iniciativa desde el territorio, particularmente desde los niveles locales (municipios) quienes se hacen eco de las voces de la ciudadanía que presionan en su momento a los Alcaldes a fin de articular este tipo de actividad. Es posible señalar que existen otros ejemplos que pudieran estar actuando como “efectos de demostración”, nos referimos a las Municipalidades que se articulan respecto del litoral de las Comunas de la Región de Los Lagos. En definitiva, la modalidad del “Llanquihue Emprende” es de abajo hacia arriba

## C. ANALISIS DEL PROCESO

### 1. Origen o detonante de la iniciativa

- Año 2001 – 2002 Constitución de la Asociación de Municipios de la cuenca del Lago Llanquihue.
- En el año 2005, esta organización se vincula con SERCOTEC, SERNATUR, más los empresarios de la corporación de Turismo de las Comunas de Frutillar; Llanquihue y Puerto Varas se concretiza la idea de constituirse como “Territorio Emprende”.
- Se dan cuenta que cada municipio de manera aislada no pueden hacer frente de un tema permanente que se relaciona con la oferta de trabajo y por tanto, el imaginario del lagos Llanquihue se visibiliza como una gran oportunidad para estas comunidades, por tanto se diseñan 4 talleres de discusión a fin de integrar un concepto de “Identidad” común que no era otro, que la “diversidad” de los servicios y ofertas de servicios a un solo eje productivo.

### 2. Principales etapas o fases del proyecto

AÑO	ETAPAS
<i>2001 - 2002</i>	Constitución de la Asociación de Municipios de la cuenca del Lago Llanquihue.
<i>2005</i>	Constitución del Consejo Público – Privado del Lagos Llanquihue
<i>2006</i>	El programa Chile Emprende reconoce al Consejo como Territorio Chile Emprende
<i>2009</i>	Feria de Negocios (Workshop Turístico). Se instala en el Mapa turístico Internacional el destino Lago Llanquihue

### 3. Evolución del mapa de actores ( quienes entran y salen en cada fase y porque)

AÑO	Entran	Salen	Observaciones
<i>2001 – 2002</i>	Municipios de la Cuenca del Lago Llanquihue. • Existe la		Corresponde al periodo de constitución de la Asociación de

	presencia de un Gerente / coordinador		Municipios de la Cuenca del Lagos Llanquihue.
<b>2005</b>	Privados asociados al sector turísticos y servicios de la cadena productiva  Agencias del Estado (SERNATUR y SERCOTEC)  Municipios de la Cuenca del Lago Llanquihue.		Se constituye el Consejo Público – Privado.  Se hace la presentación al Programa Chile Emprende
<b>2006</b>		Corporación Turística de Puerto Varas	Esta Corporación, integra al sector mas pudiente del sector Turístico y que de manera natural en la practica esta integrado por un excelente nivel de apropiación de infraestructura hotelera y de operadores turísticos nacionales e internacionales.  Por lo anterior ingresan y salen dependiendo de las oportunidades de negocio que se generan en el “Consejo”
<b>2007</b>	Corporación Turística de Puerto Varas		
<b>2008</b>		Corporación Turística de Puerto Varas	

#### 4. Modificaciones en los roles de cada actor en la experiencia

En general podemos señalar que en esta experiencia a partir del reconocimiento como “Territorio de Chile Emprende”, el rol de los actores se ha mantenido, de acuerdo al siguiente detalle.

**Gerente Ejecutivo: Sr. Cristian Caipillan Caipillan**

#### **Directorio de la Corporación**

<b>Presidente</b>	Sr. RAMON ESPINOZA ( Alcalde Frutillar)
<b>Vicepresidente</b>	Sra. CORNELIA PRENZLAU ( Empresaria Puerto Octay)
<b>Secretario</b>	Sr. FERNANDO VASQUEZ ( Alcalde Llanquihue)
<b>Tesorero</b>	Sr. LUIS LEAL ( Presidente de Asociación Agroturismo Las Gaviotas – Rupanco)
<b>Directores</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cecilia Parada ( Corporación Frutillar)</li><li>2. Richard Villegas ( Director SERNATUR )</li><li>3. Jorge Núñez ( Empresario Puerto Varas)</li><li>4. Nicolás Benko ( Director SERCOTEC )</li></ol>



## CONCLUSIONES

En el contexto del estudio de “articulación de actores para la descentralización en tres regiones de Chile”, hemos documentado la experiencia del “Territorio Llanquihue Emprende”, el cual constituye uno de los Territorios del Programa Nacional Chile Emprende.

Desde el punto de vista del contenido del programa se ha constatado la presencia de una iniciativa que ha promovido un conjunto de iniciativas de abajo hacia arriba las que promueven procesos de descentralización, asociatividad de actores locales públicos y privados, procesos de formación de decisiones locales, apropiación de metodologías de participación ciudadana, fortalecimiento de un eje productivo y de eslabonamientos de la cadena de valor del producto ofertado, empoderamiento de líderes locales pertenecientes al sector público como al sector privado en torno a los propósitos de la experiencia.

Por otra parte, aunque no esta documentada el volumen de mejora en la rentabilidad de los negocios asociados, se observa en los actores vinculados a la mesa que dirige el “Programa Llanquihue Emprende” interés real tanto de los actores públicos como de los actores privados, constituyendo una articulación positiva que además se puede valorar de manera indirecta a partir de los productos que se han podido obtener a partir del desarrollo de la experiencia.

Por otra parte, se demuestra una articulación real del sector público en la bajada de recursos que apoyan de manera directa la cadena de valor del sector turístico de la zona de influencia del programa. Esta articulación, no sólo es de carácter presencial en la mesa del Consejo que dirige el programa, si no que se verifica a partir de un aporte real en términos de recursos financieros que permiten fortalecer requerimientos de infraestructura, capacitación, marketing y promoción.

Finalmente, podemos señalar que las iniciativas que emergen desde lo local pueden cristalizar sus sueños, si encuentran a lo menos los siguientes actores: Un grupo de líderes políticos del nivel local que son capaces de observar una oportunidad de articulación a partir del “aprovechamiento” de un recurso natural que puede ser levantado como eje productivo, el que permite generar un proceso de encadenamiento de un conjunto de actores políticos, sociales, económicos, culturales y productivos que en conjunto fortalecen el producto turístico.

En segundo lugar, la existencia en el territorio de actores privados que se empoderan de la idea y la asumen como la estrategia de crecimiento de sus actividades económicas. Y en Tercer lugar, un conjunto de actores públicos que ponen al servicio de la estrategia de crecimiento del eje turístico, los instrumentos de política pública que permiten allegar recursos al proceso los cuales desde distintos tipos de actividades financiadas por ellos fortalecen en distintos niveles el eje productivo que se ha descrito en la documentación.

## **Bibliografía.**

Corporación Chile Ambiente. (Noviembre 2005). Estudio de Zonificación Preliminar Lago Llanquihue. Chile. P.153.

Fundación para la Superación de la Pobreza. Dirección de Investigación e Intervención social. (2008). Cartillas de Información Territorial. Región de Los Lagos. Chile. P.33

Gobierno de Chile. Ministerio de Planificación. (Junio, 2009). División Regional. Departamento de Análisis de las Políticas Públicas. Región de Los Lagos. P.30

Gobierno de Chile. Ministerio de Planificación. (Marzo, 2009) División regional, Mapas Territoriales de Vulnerabilidad. Región de Los Lagos. Chile. P.13.

Instituto Nacional de Estadística. (30 de enero 2009) Estadísticas Vitales. Informe Anual 2006. Santiago de Chile. p.410.

Ilustre Municipalidad de Llanquihue. Departamento. (Septiembre 2007). Carta Rectifica Territorio Vulnerables. P.2

Ilustre Municipalidad de Frutillar (10 de noviembre 2008). Carta Rectifica Territorio Vulnerables. P.5

Ilustre Municipalidad de Puerto Octay. Carlos Mancilla. (7 de noviembre 2008). Rectifica Territorio Vulnerables. P. 3.

Ilustre Municipalidad de Puerto Varas. Ramón Bahamonde Cea (24 de noviembre 2008). Carta Rectifica Territorio Vulnerables. P.6

Sitios Internet:

<http://mtv.mideplan.cl/>

[http://www.infopais.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=184](http://www.infopais.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=184)

[http://www.infopais.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=185](http://www.infopais.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=185)

<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130274>

[http://www.adoptaunhermano.cl/info-pobreza-archivo/region\\_de\\_los\\_lagos.pdf](http://www.adoptaunhermano.cl/info-pobreza-archivo/region_de_los_lagos.pdf)

<http://www.bcn.cl/siit/pdf/region10.pdf>

<http://www.territoriochile.cl/1516/article-76399.html>

[http://www.lagollanquihue.cl/nuestros\\_inicios.php?op=ES](http://www.lagollanquihue.cl/nuestros_inicios.php?op=ES)

<http://tav4.blogspot.com/2007/05/antecedentes-del-lago-llanquihue.html>

<http://www.welcomechile.com/llanquihue/historia.html>