



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DETERMINANTES DEL ÉXITO DE UN PROYECTO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN
CERRO CASTILLO, REGIÓN DE AYSÉN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALENTINA PAZ STARKE KRAEMER

PROFESORA GUÍA:
ASTRID CONTRERAS FUENTES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDGARDO SANTIBÁÑEZ VIANI
ALEJANDRO GÁLVEZ ZÚÑIGA

SANTIAGO DE CHILE
2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Valentina Starke Kraemer
FECHA: 18/01/2021
PROFESOR GUÍA: Astrid Contreras Fuentes

DETERMINANTES DEL ÉXITO DE UN PROYECTO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN CERRO CASTILLO, REGIÓN DE AYSÉN

La Fundación Patagonia de Aysén es una organización privada sin fines de lucro que busca lograr la sustentabilidad de la Patagonia homónima, a través del turismo comunitario, promoviendo, construyendo, mejorando y capacitando emprendimientos. Inicia sus actividades el año 2015, escogiendo para desarrollar su primer proyecto a la comunidad de la Villa Cerro Castillo, localidad ubicada al sur de Chile, en la comuna Río Ibáñez, Región de Aysén.

La región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, ubicada en la Patagonia Chilena, es la tercera región más extensa del país, y a su vez la que cuenta con la menor población. Debido a su lejanía de los centros más poblados del país, tiene una escasa actividad económica, pero sus potencialidades en ganadería, silvicultura, recursos marítimos, sumados a la presencia de la Carretera Austral y sus parques o reservas nacionales donde cada día se potencia más el turismo, hacen posible el desarrollo regional.

Cada año aumenta la demanda turística en esta zona, por lo que la Fundación Patagonia de Aysén está en busca de motivar y promover la réplica del proyecto Cerro Castillo, para poder contribuir a la oferta demandada con una nueva alternativa, el turismo comunitario, buscando hacer de la Patagonia un lugar único y diferente, cuya sustentabilidad sea permanente en el tiempo.

Esta tesis cuenta con una investigación, estudio y análisis de lo realizado por la fundación en este proyecto, donde se observa que este fue exitoso y en beneficio directo para la comunidad elegida, determinando las prácticas que llevaron al correcto funcionamiento a esta iniciativa.

Se presenta una evaluación de la factibilidad de la réplica en las diferentes zonas de la Patagonia de Aysén, concluyendo que sí existen las condiciones de entorno para repetir esta exitosa experiencia, por lo que se determinan las prácticas fundamentales a seguir para llevar a cabo un proyecto similar en otras comunidades. Además, se presenta una propuesta para confeccionar un material audiovisual que motive y promueva la realización de iniciativas como esta.

Lo anterior se realizó durante el año 2020, dividiendo el trabajo en tres grandes etapas: Etapa de Investigación, Etapa de Análisis y Etapa de Desarrollo. De la primera, se obtiene el contexto y los antecedentes de la organización. En la segunda, se estudia el éxito y la factibilidad de la réplica a través de bibliografía, se analiza el modelo de canvas social y se valida el proyecto. Por último, en la Etapa de Desarrollo, se determinan las prácticas claves que estuvieron presentes en el Proyecto Cerro Castillo, y que son necesarias de tener en cuenta para futuras realizaciones.

La región de Aysén es una zona muy particular e interesante, capaz de potenciar el turismo comunitario a través de las diferentes comunidades. Se debe tener la motivación, formar un equipo, definir un líder, comprometer a los involucrados y comunicar de forma correcta el proyecto para sacar esta iniciativa adelante.

Agradecimientos

A mis papás, Ernesto Starke y Carla Kraemer, por darme la posibilidad y oportunidad de estudiar esta carrera, apoyándome en todo momento. A mis hermanos, Joaquín y Benjamín, por estar siempre presentes y ayudarme en todo lo que necesitaba.

A la Fundación Patagonia de Aysén por confiar en mi trabajo y darme la posibilidad de realizar mi tesis junto a ellos. A su directora ejecutiva, Jesús Brautigman, por facilitarme toda la información necesaria y estar siempre disponible para todos mis requerimientos. Al presidente de la fundación, Aristides Benavente, no solo por su disposición este último año, si no por ser un apoyo para mi, junto a su señora, Angélica Valdés, desde que llegué a Santiago.

A mis cuatro babys Clara, Flo y Coni; a mis chicas, Flo, Sofi, Fer, Bea y Cami; a mis buchefinos Diego, Benja, Mauri, Nacho, Juampa y Sepu; a Juanjo, la Isi y Lucas por haber estado conmigo estos seis años.

A la Universidad de Chile y sus profesores, que me entregaron las herramientas necesarias para formarme como ingeniera.

Muchas gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.3	METODOLOGÍA.....	3
1.4	RESULTADOS ESPERADOS	4
1.5	ALCANCES	5
1.6	MARCO TEÓRICO.....	5
1.6.1	Sobre los términos a evaluar	5
1.6.2	Sobre los análisis a realizar	7
2.	FUNDACIÓN PATAGONIA DE AYSÉN.....	9
2.1	MISIÓN Y VISIÓN.....	9
2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
2.3	ANTECEDENTES.....	11
2.4	PROYECTO CERRO CASTILLO.....	12
2.5	ESTRUCTURA DEL PROYECTO	15
2.6	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	20
3.	REGIÓN DE AYSÉN	24
3.1	DESCRIPCIÓN GENERAL	24
3.2	SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA REGIÓN.....	25
3.3	TURISMO EN LA REGIÓN DE AYSÉN.....	25
3.4	CULTURA Y COMUNIDADES EN LA REGIÓN.....	27
3.5	DIAMANTE DE PORTER	28
4.	CANVAS SOCIAL.....	29
4.1	CANVAS DURANTE LA INTERVENCIÓN	29
4.2	CANVAS FINAL	30
4.2.1	Valor social	30
4.2.2	Comunidades	31
4.2.3	Gobernanza y cultura social	32
4.2.4	Trabajadores	32
4.2.5	Escala de alcance	33
4.2.6	Usuario final.....	33
4.2.7	Impacto y beneficios sociales.....	33
4.3	CONCLUSIONES ANÁLISIS ESTRATÉGICO	34
5.	ÉXITO.....	35
5.1	ANÁLISIS PRINCIPIOS DE COLLINS	35
5.2	ANÁLISIS PRÁCTICAS DE PFEFFER	37
5.3	CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD	38
5.4	MEDICIÓN DEL ÉXITO	43
6.	VALIDACIÓN	44
6.1	TALLERES PARTICIPATIVOS.....	44

6.2	SITUACIÓN ACTUAL	46
6.3	PLAN PARA LA VILLA	48
6.4	ANÁLISIS TALLER DE VALIDACIÓN	50
7.	PRÁCTICAS PROPUESTAS	51
7.1	ANÁLISIS DE ENTORNO	51
7.2	MÉTRICAS DE DESARROLLO SOCIAL	52
7.3	PRÁCTICAS DETERMINADAS	54
7.4	DISEÑO DEL MATERIAL AUDIOVISUAL	56
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
8.1	CONCLUSIONES	56
8.2	RECOMENDACIONES	58
9.	CITAS BIBLIOGRÁFICAS	59
10.	ANEXOS	61
10.1	ANEXO I: DIAMANTE DE PORTER	61
10.2	ANEXO II: COMPONENTES CANVAS SOCIAL	62
10.3	ANEXO III: PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA	64
10.4	ANEXO IV: CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD	65
10.5	ANEXO V: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	72
10.6	ANEXO VI: CONDICIONES DE ENTORNO.....	72
10.7	ANEXO VII: INICIATIVAS Y PROYECTOS.....	74
10.8	ANEXO VIII: BOLETINES ANUALES	77
10.9	ANEXO IX: CONSTRUCCIONES Y MEJORAS.....	90
10.10	ANEXO X: PROGRAMAS.....	93
10.11	ANEXO XI: BENEFICIARIOS.....	95
10.12	ANEXO XII: IMÁGENES PLAN PARA LA VILLA	96

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

El trabajo desarrollado a continuación se realizó investigando, analizando y determinando diferentes aspectos de un proyecto de innovación social, que se llevó a cabo en el sur de Chile, por la Fundación Patagonia de Aysén.

Dicha fundación es una organización privada y sin fines de lucro que, a través del turismo comunitario, aspira a lograr el desarrollo sustentable de la Patagonia de Aysén (que va desde Melinca hasta Villa O'Higgins), siendo su principal objetivo y motor, la fuerza que poseen los Patagones, dirigiendo todos sus esfuerzos a hacer de la Patagonia de Aysén un lugar único y diferente en el mundo, un privilegio y paraíso para sus habitantes.

La fundación surge de la idea de un particular, empresario y filántropo para ayudar a las comunidades de la Patagonia de Aysén, a través del turismo comunitario. Para iniciar sus actividades, la entidad eligió a Cerro Castillo, localidad ubicada al sur de Chile en la comuna Río Ibáñez, a 64 km de Coyhaique, donde habitan alrededor de 400 personas. Se escoge este lugar como piloto, ya que está emplazado en una ubicación estratégica como lo es el Parque Nacional Cerro Castillo, y que es el activo más importante que presenta esta localidad. Además, al ser un lugar por donde transita la Carretera Austral, el trabajo realizado y los logros obtenidos serían muy visibles por los demás.

El turismo comunitario nace de la toma de conciencia de los turistas, de que el dinero gastado durante sus viajes siempre llega a empresas desarrolladas, y no a los propios habitantes de las zonas recorridas. Este concepto es una nueva alternativa de turismo, que da la oportunidad al turista de participar en la prosperidad de las comunidades visitadas, generando grandes impactos positivos en ellas.

Para esto, comprometen a la comunidad en el trabajo conjunto, en una oferta turística diferente y única, que se transforme en un gran referente, apostando, principalmente a que los grandes agentes de cambio sean los alumnos de las escuelas y liceos de cada localidad de la región de Aysén. Sus principales valores son la inclusión, solidaridad y respeto.

La fundación comenzó hace 5 años, durante los cuales ha desarrollado el proyecto Cerro Castillo, en busca de convertir la Villa en la capital de turismo de tradición y aventura de la Patagonia de Aysén, trabajando en iniciativas y proyectos de servicio e infraestructura, y como se dijo, turismo de tradición y aventura, educación, y tecnología. El trabajo y esfuerzo va dirigido tanto para los habitantes, como los turistas de la región, dando acceso a parques y reservas nacionales, mejorando, como se mencionó anteriormente, los servicios y la infraestructura, potenciando las tradiciones y aventuras, y generando conectividad entre ellos.

Luego de cinco años de desarrollo, se pretende ahora promover la réplica de este proyecto, dando a conocer lo que se ha logrado en esta Villa, para que así, cada comunidad de la región pueda ser responsable del desarrollo turístico de la zona, siendo los habitantes los actores principales del turismo.

Es por esto que, a través del siguiente trabajo, se busca estudiar lo ocurrido en la Villa Cerro

Castillo para motivar e impulsar la réplica del proyecto realizado por la Fundación Patagonia de Aysén, para potenciar el turismo comunitario en la zona. Con lo anterior, se identifican dos hipótesis.

- 1) El proyecto Cerro Castillo fue exitoso, ya que se creó capital social¹, haciendo un lugar sustentable.
- 2) El proyecto realizado por la fundación es replicable en las diferentes comunidades de la región de Aysén.

El análisis que se realiza en el trabajo desarrollado es para evaluar las hipótesis anteriores, por lo que se buscan factores de éxito para encontrar una manera de medición, y así poder determinar las características que llevaron a este proyecto al éxito, o al fracaso, según lo que se encuentre.

1.2 Objetivos

El trabajo de título presentado tiene por objetivo general dos grandes temas, los que se presentan a continuación, junto a los objetivos específicos que complementan a cada uno.

- 1) Identificar y determinar las prácticas que permitieron el correcto desarrollo del proyecto Cerro Castillo, para tener conocimiento de cómo llevar a cabo proyectos de esta índole, para la misma fundación o externos que presenten interés en realizar réplicas en la Patagonia de Aysén.
 - a) Investigar e identificar el contexto y los antecedentes de la organización, generando un orden cronológico de los diferentes procesos que se han llevado a cabo en la fundación, para visualizar todo lo que ha ocurrido y se ha hecho en la Villa Cerro Castillo.
 - b) Identificar métricas cuantitativas y cualitativas para analizar y evaluar lo que se ha realizado por la fundación, y así, ver si esto fue beneficioso para la comunidad y genera valor replicarlo.
 - c) Identificar acciones exitosas que han sido beneficiosas para la fundación, junto a fracasos que han retrasado el funcionamiento del proyecto.
- 2) Comunicar y difundir lo encontrado para convencer y motivar la réplica de este proyecto, en las diferentes comunidades de la Patagonia de Aysén, por personas o grupos interesados en esta zona.
 - a) Determinar factores y condiciones de entorno que hicieron prosperar el proyecto, para estudiar en qué comunidades sería factible replicar.
 - b) Identificar métricas de desarrollo social, para que al implementar las prácticas encontradas, exista un parámetro de seguimiento.
 - c) Difundir lo anterior, a través de una propuesta de diseño de un material audiovisual, para hacer visible los principales hallazgos y promover la realización de proyectos similares.

¹ Capital social referido a términos sociológicos. Colaboración social que existe entre los diferentes individuos de un grupo de personas.

1.3 Metodología

Para el desarrollo de este trabajo, se identifican tres grandes etapas: Etapa de Investigación, Etapa de Análisis y Etapa de Desarrollo, las cuales son descritas a continuación.

La primera etapa, consiste en el proceso de investigación que se lleva a cabo para recopilar la información requerida para el análisis. Esta etapa consta de la recopilación de datos y antecedentes de la fundación, para entrar en contexto con lo que ha ocurrido y se ha realizado durante los primeros 5 años de esta organización, ya que este es un proyecto donde se han llevado a cabo diferentes, micro y macro, procesos para lograr el objetivo.

Luego, se hace un estudio a través de bibliografía para estudiar el contexto del turismo en Chile, y en la región de Aysén. Además de enfocar la búsqueda en desafíos similares o líderes que hayan tenido propósitos definidos.

Finalmente, se entrevista a los actores claves que han formado parte de este proceso, ya sea al equipo de la fundación, o a quienes han sido impactados directamente con este proyecto. Esto consta de entrevistas estructuradas y semiestructuradas, además de conversaciones libres, a los integrantes de la organización y a los habitantes de la zona que han recibido el apoyo de esta entidad.

Una vez finalizada la Etapa de Investigación se inicia la segunda etapa, la Etapa de Análisis, en la cual se extraen resultados y conclusiones de la información recopilada en la etapa anterior, a través de la utilización de diferentes herramientas de análisis.

En esta etapa se realiza una evaluación para estudiar el cumplimiento de las hipótesis postuladas anteriormente. Para esto se llevan a cabo cuatro análisis diferentes, para poder formar una idea clara de lo que se está evaluando.

Primero, se efectúa un análisis estratégico, usando el modelo de Canvas propuesto por Alexander Joyce y Raymond Paquin, haciendo un modelo de negocios social e innovador, ya que el proyecto desempeñado por la fundación se basa en la innovación. La realización de este modelo permite incorporar elementos, que no son descritos en el modelo clásico, que son claves para un proyecto social.

Luego, se realiza el análisis de las siete prácticas para una organización exitosa de Pfeffer, junto a los siete principios que llevan a una fundación al éxito de Jim Collins. Además, se analiza el propósito de la fundación y la construcción de comunidad (capital social) que se ha logrado, a través de lo escrito por Peter Diamandis.

Adicional a lo anterior, para estudiar la factibilidad de la réplica del proyecto y en qué comunidades de la región de Aysén podría prosperar, se lleva a cabo un análisis de condiciones y entorno, analizando los involucrados en el proyecto y determinando los factores del entorno que permiten el progreso de una iniciativa como la evaluada.

Para finalizar esta etapa, se hace un análisis de validación, utilizando el Taller de Validación que se realizó por Alejandro Aravena² en Cerro Castillo. Como el taller ya fue realizado, se utilizan los resultados de este para el análisis. Esta validación constó de un workshop Elemental, donde se realizó 4 talleres prácticos, los que sirven para complementar y profundizar esta etapa.

Finalizada la Etapa de Análisis, se cuenta con todas las herramientas para pasar a la tercera etapa, la Etapa de Desarrollo, en la cual se condensan los descubrimientos y resultados obtenidos en la etapa anterior.

Para esto se determinan y sistematizan las prácticas que ayudaron al correcto desarrollo del proyecto estudiado, generando una guía para poder replicar y desarrollar un proyecto de esta índole. También, se identifican y visualizan métricas de desarrollo social, para tener un parámetro de seguimiento al replicar estas prácticas en las diferentes comunidades de la Patagonia de Aysén.

Además, para que la réplica se lleve a cabo, se busca la difusión de estas prácticas, por lo que se entrega una propuesta para desarrollar un material audiovisual, con el fin de comunicar, visualizar y difundir las prácticas determinadas.

1.4 Resultados esperados

De este trabajo se espera como resultado obtener una serie de prácticas que se deben realizar para realizar un proyecto similar al que ha llevado a cabo la fundación Patagonia de Aysén. Estas deben representar lo que ha ocurrido en este proyecto, lo que ha llevado a acciones exitosas y el escenario actual de la organización, detallando las actividades o habilidades que la misma u otra organización deben seguir para lograr el turismo comunitario en toda la región de Aysén.

A continuación, se grafica la estructura a seguir para obtener el resultado esperado:

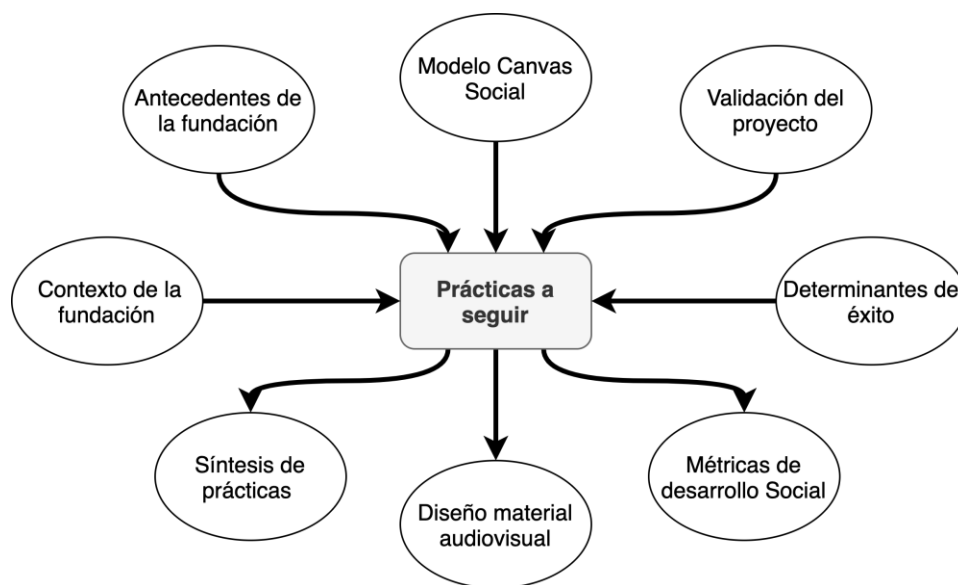


Figura 1: Estructura resultados esperados

² Alejandro Aravena es un famoso arquitecto chileno, creador de la empresa Elemental que realiza proyectos sociales de infraestructura, transporte, espacio público y vivienda.

Es importante mencionar, que las flechas que van hacia el centro corresponden a resultados que se deben obtener para llegar a determinar las prácticas, mientras que las que van desde el medio serán fruto de las prácticas determinadas.

1.5 Alcances

El alcance de este trabajo es el de:

1. Estudiar a través de distintas bibliografías el éxito en organizaciones como marco para este trabajo.
2. Estudiar a partir de documentos y entrevistas el proyecto desarrollado por la fundación como antecedentes para el trabajo.
3. Explorar en distintos medios la situación histórica y actual de la región, en términos de turismo, para analizar el contexto y la sustentabilidad del proyecto.
4. Evaluar los distintos factores que han permitido el correcto desarrollo del proyecto hasta la actualidad en la Villa.
5. Proponer una serie de prácticas acorde a lo realizado por la fundación que permita ordenar y motivar posibles réplicas.

Es importante destacar, que el trabajo pretende desarrollar una serie de prácticas para difundir y motivar la réplica de este proyecto en la zona, pero no es alcance de este trabajo desarrollar la réplica en otra comunidad del proyecto estudiado.

1.6 Marco teórico

El trabajo realizado por la fundación destaca por la innovación y la nueva forma de turismo utilizada. A continuación, se definen los términos que serán claves para el entendimiento del trabajo, además de los análisis que se realizarán a lo largo de la investigación.

1.6.1 Sobre los términos a evaluar

Se describen los siguientes términos, según el significado que se les da dentro del desarrollo de este trabajo.

Turistas: Según la Real Academia Española, el turista es definido como una persona que hace turismo. Por su parte, la Organización Mundial de Turismo (OMT) define turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros.

Turismo comunitario: Los miembros de la fundación Patagonia de Aysén definen este concepto como una nueva alternativa de turismo, que da la oportunidad, al turista, de participar en la prosperidad de las comunidades visitadas, generando impactos positivos en ellas. Esto surge de la

toma de conciencia de los turistas, de que el dinero gastado durante sus viajes siempre llega a las empresas desarrolladas y no a los habitantes de las zonas visitadas. El turismo comunitario se implementa a través de la búsqueda de apoyo de la comunidad mediante el trabajo en colegios, potenciar los valores del lugar, realizar mejoras en servicios e infraestructura, y potenciar tradiciones y aventuras.

Innovar: La definición de Innovación está perdida entre definiciones amplias y malas aplicaciones. El concepto tiene su origen en el vocablo Innovare que puede ser entendido como “Introducir algo nuevo”. La más reciente acepción de la RAE, indica que es la “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Sin embargo, para este caso se tomará la innovación social.

Según CEPAL, para la innovación social se distinguen diferentes factores de carácter endógeno y exógeno que permiten la construcción de nuevas realidades. Dentro de los factores endógenos está en primer lugar la promoción, ya que las innovaciones sociales tienen como meta el crecimiento o esparcimiento de los cambios sociales como resultado de aprendizajes. En segundo lugar, se encuentra la identificación precisa de un problema, con un diagnóstico que incluye las causas de la situación, las situaciones propicias y adversas para el cambio, y los aliados y adversarios, entre otros elementos del problema. El último factor endógeno es el liderazgo, en el cual se reconocen lógicas cooperativas y participativas, con un sentido de valor agregado al trabajo en equipo.

Dentro de los factores exógenos se identifica, en primer lugar, la posibilidad de realizar alianzas y redes que puedan movilizar recursos, conocimiento y actores. En segundo lugar, la alianza con espacios institucionales gubernamentales o no gubernamentales, en los cuales se puedan escalar las iniciativas. En tercer lugar, se reconoce el papel clave de un facilitador o facilitadora, que logre dignificar al actor local y su experiencia para construir diálogos horizontales con actores representantes del conocimiento científico, técnico o religioso. Por último, existe un incentivo por construir un mundo mejor a partir de la solidaridad y la cooperación, en el cual se encuentre un valor asociado a la esperanza del cambio y la dignidad recuperada por las nuevas realidades que se construyen todos los días, además de los beneficios materiales que reciben los usuarios.

Además, para la innovación social es importante la participación de la comunidad, ya que eso combate la condición de exclusión y falta de representación que los caracteriza. Existen autores, que hablan de innovación en una empresa, cuando esta alteración o modificación produce creación de valor económico y/o social.

Por otra parte, según Carlos Vignolo en su libro “Zen en el arte de innovar” (1998) los factores determinantes de la innovación son: participación en ferias tecnológicas y comerciales, mantener una apertura permanente para conocer la evaluación de los clientes de los productos y servicios, promover el trabajo en equipo como unidad básica para innovar, y por último, fomentar y comprometer a los miembros de la organización con una misión que considere la innovación de manera central.

Éxito: El diccionario de la Real Academia Española define el éxito como el resultado feliz de un negocio, actuación, etc. o la buena aceptación que tiene alguien o algo. Actualmente, la fundación declara el proyecto Cerro Castillo exitoso, ya que nota un cambio de actitud, para bien, de los habitantes de la Villa, además de existir un sentimiento de felicidad entre los locales, quienes quieren permanecer en sus tierras.

Comunidad: La Real Academia Española define el concepto comunidad como un conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. Para efectos de este trabajo, se utiliza comunidad como un grupo de personas diversas que se unen por un propósito común.

Capital social: En términos sociológicos, el capital social consiste en la colaboración social que existe entre los diferentes individuos de un grupo de personas. En la Villa Cerro Castillo se cree que se creó capital social, al construir comunidad, donde existe una cooperación entre los habitantes, y luego con los turistas. Esto ha permitido cambiar cómo, la comunidad, ve y enfrenta las situaciones y problemáticas, resolviéndolos de manera colaborativa.

Sustentable: Consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de complacer sus propias necesidades. Es decir, que sustentabilidad significa utilizar los recursos de la naturaleza por debajo de los límites de renovación de estos, manteniendo así un permanente equilibrio. De esta manera, turismo sustentable es “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para saciar las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

1.6.2 Sobre los análisis a realizar

Durante el desarrollo del trabajo, se utilizan una serie de análisis para determinar los factores de éxito y las prácticas que se llevaron a cabo por la fundación. Se definen estos análisis a continuación.

1) Diamante de Porter:

Michael Porter escribió un paper titulado “*The Competitive Advantage of Nations*”, donde se explica el modelo del diamante de Porter. Este expone por qué alcanza el éxito una nación, un sector industrial o una empresa en particular, de acuerdo a cuatro atributos genéricos (condiciones de factores; condiciones de demanda; industrias relacionadas y de soporte; estructura, estrategia y rivalidad de empresa; inversión o desinversión externa) y dos variables relacionadas (azar u oportunidades y la acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que se ha de competir.

En el anexo I se puede encontrar un detalle de los determinantes del diamante, junto a la figura correspondiente.

2) Modelo Canvas Sustentable:

El modelo de Canvas Sustentable fue originado en Canadá el año 2015, por Alexander Joyce y Raymond Paquin. Este modelo intenta ir más allá del tradicional análisis de canvas económico, ya que incorpora componentes claves sociales y medio ambientales. Para este trabajo se utiliza solamente el canvas social, ya que el ambiental va más allá del proyecto que se llevó a cabo.

El modelo de canvas social utiliza los siguientes aspectos centrales: comunidades locales, gobernanza, trabajadores, valor social, cultura social, escala de alcance, usuario final, impactos y beneficios sociales. Este modelo busca revisar los derechos humanos, prácticas laborales, el entorno, prácticas operacionales justas, problemáticas de los consumidores y el desarrollo de la

comunidad. En el anexo II se puede encontrar un detalle de sus componentes, junto al lienzo correspondiente.

3) Los siete principios del éxito de una organización según Collins:

Luego de la investigación a varias empresas, Collins notó que las empresas exitosas tenían ciertas características en común, con lo que postula los 7 principios que hacen que una empresa sea exitosa y otra no.

- 1.-Tener líderes especiales, llamados “líderes de nivel 5” (líderes que son ambiciosos, pero humildes).
- 2.-Plantearse primero quién y luego qué. Nunca al revés.
- 3.-Combinar de buena manera una alta dosis de realismo, con una completa fe en el éxito.
- 4.-Guiar las acciones hacia un único concepto estratégico, simple y claro (concepto de erizo).
- 5.-Adoptar una cultura de disciplina.
- 6.-Saber utilizar y aprovechar la tecnología.
- 7.-Realizar las transformaciones en un proceso lento y continuado.

Se evalúa cómo cada uno de estos principios estuvo presente en el desempeño de la fundación. Para profundizar, en el anexo III se puede encontrar un detalle de los principios del éxito descritos por Jim Collins.

4) Las siete prácticas de Organizaciones Exitosas según Pfeffer:

La correcta gestión de personas efectivamente puede producir un mejor desempeño de la organización. Pfeffer postula, en 1998, siete aspectos esenciales para el éxito de una organización:

- 1.- Seguridad en el empleo, el plazo y horizonte del trabajo de los empleados.
- 2.- Mecanismos de contratación selectiva de personal que faciliten la adaptación entre la persona y la organización.
- 3.- Sistema de altas compensaciones y retribuciones basadas en el desempeño organizacional: resultados obtenidos con respecto a metas formuladas.
- 4.- Extensa capacitación, que posibilite la formación continua y desarrollo de la profesión.
- 5.- Disminuir las barreras y niveles de estatus en la organización, incluyendo vestuario, lenguaje, disposición de las oficinas y diferencias de sueldo entre los niveles.
- 6.- Estímulo del trabajo en equipo, generando equipos auto administrados y descentralizados de la toma de decisiones.
- 7.- Transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo, compartiéndose información financiera y de desempeño a través de toda la organización.

Se analiza cuáles de estas prácticas, y de qué manera, se hacen presente en la fundación, teniendo una mirada específica y con foco en una organización social, donde el beneficiario forma parte importante en las prácticas que se analizan.

5) Construcción de comunidad Bold:

Peter Diamandis en el capítulo 9 de su libro Bold, “*Building Communities*”, presenta nueve etapas que se deben atravesar para construir comunidad, las cuales se presentan a continuación:

- 1.- Identidad: ¿cuál es tu propósito?
- 2.- Diseñar tu portal comunitario
- 3.- Recursos de construcción comunitaria
- 4.- Los primeros días de construir comunidad
- 5.- Crear contenido comunitario

- 6.- Compromiso y estrategias de compromiso
- 7.- Administrar comunidad
- 8.- Impulsar el crecimiento
- 9.- Generar ganancias

Estas etapas son estudiadas en la villa Cerro Castillo, analizando cómo se fueron desarrollando y atravesando, a modo de comprobar la construcción de capital social. Para mayor detalle, en el anexo IV, se encuentra la descripción de cada una de las etapas para construir comunidad.

6) Análisis involucrados:

El análisis de involucrados es un ámbito dentro de la preparación y evaluación de proyectos, que permite conocer los diferentes comportamientos que seguirán, en distintos momentos, quienes están relacionados con un proyecto. En este caso, se usa para dar contexto al trabajo de la fundación y estudiar la factibilidad de la réplica en las diferentes comunidades de la Patagonia de Aysén. Para este análisis se siguen los siguientes pasos:

- 1.- Identificar involucrados.
- 2.- Clasificar involucrados.
- 3.- Definir para cada uno posición, fuerza e intensidad del involucrado.
- 4.- Comparar alternativas.
- 5.- Generar estrategias.

Para profundizar sobre cómo se realiza cada uno de los pasos en el análisis de involucrados, se puede ver el anexo V.

7) Condiciones de entorno:

Según el *paper* “*The Competitive Advantage of Nations*”, publicado por Michael Porter, las empresas son capaces de superar las barreras del cambio y la innovación alcanzando el éxito, ya que existen cuatro amplios atributos, característicos de cada país, que constituyen, en muchas ocasiones, a ventajas nacionales, como el campo de juego en que cada país se establece y opera.

En esta oportunidad, se analiza solo uno de estos atributos, el cual corresponde a las condiciones del entorno, para evaluar los efectos y consecuencias que tuvo en este proyecto, el haberlo realizado en la Villa Cerro Castillo. En el anexo VI, se encuentra mayor detalle sobre este análisis.

2. FUNDACIÓN PATAGONIA DE AYSÉN

La Fundación Patagonia de Aysén es una organización privada y sin fines de lucro que, a través del turismo comunitario, aspira lograr el desarrollo sustentable de la Patagonia de Aysén. Surge de la idea de un particular, empresario y filántropo para ayudar a las comunidades de la zona, y se decide comenzar en la Villa Cerro Castillo, al ser esta una localidad estratégica, ubicada en la carretera Austral, que posee en su paisaje el Parque Nacional Cerro Castillo. Resultó ser un piloto, y se exponen sus principales hallazgos a continuación.

2.1 Misión y Visión

Cabe destacar que la fundación no presenta una visión y misión estipulada, ya que nunca se hizo nada formal, y el trabajo comenzó a realizarse solamente con un documento que presentaba los

sueños y objetivos de la organización. Utilizando lo anterior, sumado a lo estudiado, se formuló una versión de estas.

La Fundación Patagonia de Aysén tiene como visión hacer de dicha Patagonia una región cuya sustentabilidad sea permanente en el tiempo, un lugar único y diferente, con las oportunidades para el desarrollo, especialmente a través del turismo, de sus actuales y futuros habitantes.

Por otra parte, se descubre que la misión es mejorar los servicios e instalaciones de los actuales habitantes de la Patagonia de Aysén, para que ellos sean los protagonistas del desarrollo turístico sostenido de la región.

2.2 Estructura organizacional

El equipo de la organización está compuesto por diferentes integrantes, quienes buscan principalmente la sustentabilidad de la Patagonia, a través del turismo comunitario. A continuación, se presenta el organigrama de la fundación.

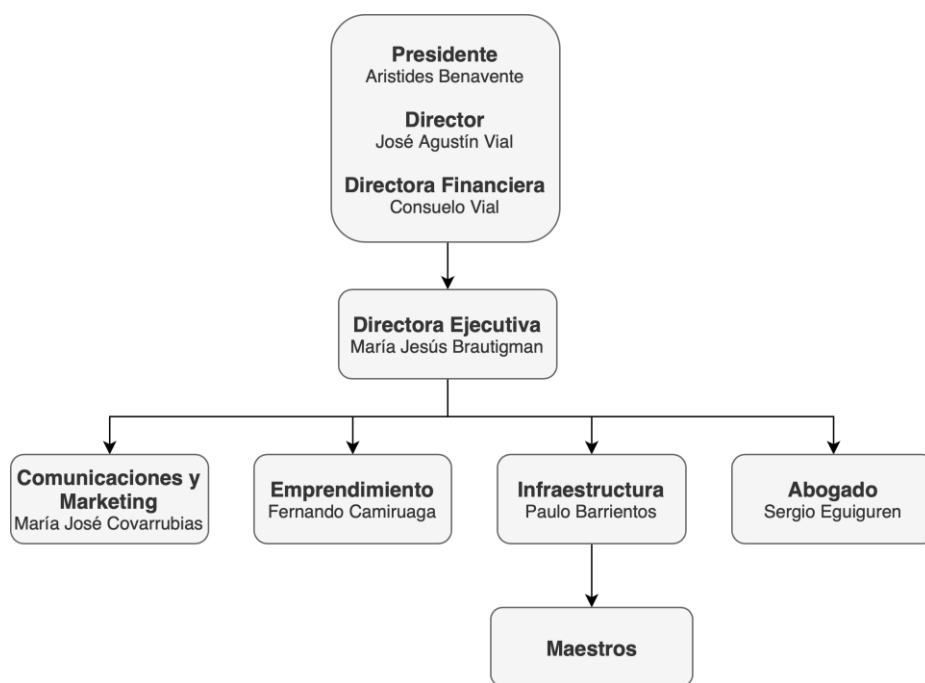


Figura 2: Organigrama de la fundación³

Esta organización presenta una estructura bastante horizontal, con tres directores; Aristides (presidente del directorio), José Agustín y Consuelo. Luego está María Jesús como directora ejecutiva, y abajo los encargados de marketing, emprendimiento e infraestructura. Finalmente, se encuentran los maestros, quienes fueron clave durante los primeros cinco años de la fundación, ya que eran quienes construían la infraestructura para los diferentes emprendimientos turísticos.

³ Organigrama de confección propia, a partir de la página web oficial de la fundación.

2.3 Antecedentes

La fundación surge de la idea de un particular, empresario y filántropo para ayudar a las comunidades de la Patagonia de Aysén, a través del turismo comunitario, buscando el resurgimiento de la ya citada Patagonia, y deseando transformarla en un lugar de privilegio para sus habitantes y el paraíso soñado de sus visitantes. Una tierra de gran calidad humana, que cuida con veneración y respeto su cultura y naturaleza. Formando finalmente, un lugar obligado para conocer y disfrutar.

Con esto en mente, el año 2015 se crea la Fundación Patagonia de Aysén como una organización privada y sin fines de lucro que, a través del turismo comunitario, aspiraba lograr el desarrollo sostenido de la Patagonia.

Al comenzar con esta entidad, no se estableció una estructura o metodología a realizar, pero se redactó un documento, en el cual se establecen sus principales sueños y objetivos.

En ese entonces, su gran sueño era hacer de la Patagonia de Aysén, una región cuya sustentabilidad sea permanente en el tiempo, un lugar único y diferente, que llene de orgullo a todos los chilenos. Un sitio donde cohabite el esplendor de su naturaleza con las oportunidades para el desarrollo, especialmente a través del turismo, de sus actuales y futuros habitantes.

Mientras que su principal objetivo, consistía en mejorar lo que había, para lo que apuntaban a restablecer los servicios e instalaciones de los actuales habitantes de la Patagonia de Aysén, para que ellos sean los protagonistas del desarrollo turístico sostenido de la región. Confiaban en que fueran los jóvenes de la zona los verdaderos agentes del cambio que querían impulsar. Además, esperaban ser capaces de comunicar tan bien el proyecto para que, tanto los habitantes como los visitantes, lo entiendan, lo compartan y lo apoyen.

Establecieron sus tres principales valores, que serían la inclusión, la solidaridad y el respeto. Buscaban llegar a todo el mundo, pero especialmente a aquellos actores, que tienen un papel más activo en la adopción de medidas o la puesta en marcha de iniciativas que inciden en el desarrollo de las comunidades de Aysén y sus repercusiones en el medio ambiente de la región. En este sentido, serían objeto preferente de las acciones de la fundación, las comunidades ayseninas, especialmente los alumnos de sus escuelas, liceos e institutos técnicos, los empresarios y emprendedores, los responsables políticos, los líderes de organizaciones sociales, los profesionales, educadores e investigadores.

Así, querían invitar a todos a participar de este proyecto, especialmente a los más humildes que han vivido en esta tierra con los rigores del clima y la pobreza, a los ecologistas que proclaman su ideal de conservación, a los empresarios que buscan oportunidades de negocios, a los profesionales de las distintas disciplinas, en general a todos los hombres y mujeres que aman la tierra patagónica.

Para poder poner lo anterior en práctica y definir si sus objetivos eran válidos, decidieron comenzar a trabajar en Cerro Castillo, entregando las herramientas y diferentes capacitaciones a los habitantes de la zona, para que sean ellos mismos quienes sean protagonistas y puedan entregar una nueva alternativa de turismo a los visitantes, creando una colaboración social entre los individuos. Para esto, se financiarían vía aportes de empresas y personas naturales que les puedan garantizar la absoluta independencia de sus acciones.

Decidieron ayudar a los pobladores de la Villa Cerro Castillo a convertir dicha Villa en la Capital del Turismo de Tradiciones y Aventuras de la Patagonia de Aysén. Para esto se necesitaba mejorar el equipamiento y la infraestructura de la Reserva Nacional Cerro Castillo (cambiar su condición a Parque Nacional) y lograr su acceso público y directo desde esta Villa. Mejorar los servicios y las instalaciones de los habitantes de la localidad, ya citada, y sus alrededores. Por último, debían potenciar las tradiciones y fomentar el turismo aventura.

Para lo anterior, querían invitar a todos sus habitantes a mejorar lo que tenían y a trabajar de una nueva forma en donde todos sean parte y puedan compartir juntos los beneficios que va a generar este nuevo destino turístico. Los alumnos de la Escuela y el Liceo Rural de la Villa, serían el principal apoyo para la fundación, y soñaban con que la Villa Cerro Castillo, se transformara en el gran referente mundial de Turismo Sustentable.

Finalmente, aspiraban a que este trabajo en dicha localidad sirviera de inspiración y ejemplo a todas aquellas personas que quieran ayudar en otros sectores de la Patagonia de Aysén.

En el anexo VII se pueden observar las tablas con los proyectos e iniciativas en los que se planeó trabajar cuando comenzaron, junto al estado final de estas, ya que muchas no se realizaron, por razones externas, mientras que otras fueron impulsadas y realizadas mejor de lo que se esperaba. Además, se presentan nuevas ideas que surgieron y fueron llevadas a cabo junto a los habitantes de la Villa Cerro Castillo.

2.4 Proyecto Cerro Castillo

Como se mencionó en el capítulo anterior, la fundación comenzó en 2015, y durante estos cinco años se ha trabajado en el proyecto Cerro Castillo, en busca de convertir la Villa en la capital de turismo de tradición y aventura de la Patagonia de Aysén, trabajando en iniciativas y proyectos de servicio e infraestructura, tradición y aventura, educación, y tecnología, donde el trabajo y esfuerzo se ha dirigido tanto para los habitantes, como para los turistas de la región.

La Villa Cerro Castillo es una localidad ubicada al sur de Chile en la comuna Río Ibáñez, a 64 km al sur de Coyhaique, con 400 habitantes, 160 casas y 30 comercios. Entre estos, hostales y hosterías donde los viajeros pueden disfrutar de la compañía de los lugareños, arrendar caballos o simplemente, compartir ricos mates con historias contadas de primera mano con la presencia sobrecogedora del Cerro Castillo, como escenario.

Desde sus inicios, la Fundación Patagonia de Aysén ha desarrollado diferentes actividades para potenciar el turismo comunitario en la Villa Cerro Castillo. Así, año a año han participado de proyectos CORFO o del Municipio para apoyar a los habitantes en que sean ellos los protagonistas en el desarrollo y turismo de la Villa.

Para comenzar, la fundación construyó tres casas para establecer su lugar de trabajo, por lo que los habitantes de la Villa pensaron que la organización construiría o arreglaría sus viviendas, el cual no era el objetivo. Es por esto, que se les explicó que dicha entidad venía a colaborar con ellos, por lo que contrataría maestros, para que cualquiera que tuviera un proyecto relacionado con turismo, se dirigiera al lugar de trabajo de la fundación en la Villa. Así, ellos se harían responsables de la

mano de obra, y el dueño del proyecto sería el habitante, quien se haría cargo, manejaría y se involucraría directamente con el proyecto.

Con lo anterior, la organización fue generando confianza en los habitantes, ya que cuando llegaron nadie los conocía, pero ellos se encargaron de transmitirle a los lugareños que no vendan sus tierras, ya que ellos buscaban ayudarlos y los terrenos se iban a valorizar, al ir potenciando y dando a conocer la Villa y el Parque Nacional Cerro Castillo. Actualmente, los terrenos valen hasta 6 veces más que hace 5 años, y los habitantes dejaron el interés por vender y mantuvieron sus tierras.

Cuando llegó la fundación, Cerro Castillo era una reserva nacional, poco conocida, siendo escasamente concurrida. Pero la organización fue capaz de darse cuenta de este atractivo, poniendo el cerro ya referido como valor del proyecto, al ser este el gran activo para potenciar la comunidad. Pero, los residentes no le veían la importancia a este cerro, por lo que se realizaron diferentes campañas y actividades muy potentes, destinadas a dar a conocer, el cerro ya mencionado, y empoderar a toda la comunidad para valorizar este activo. Actualmente, Cerro Castillo es un Parque Nacional, del cual se habla, apareciendo, incluso, en la prensa nacional e internacional.

Se promovió en gran cantidad la visita al Parque Nacional, ya que en la Villa aún no había infraestructura, pero en estos 5 años se han realizado más de 70 emprendimientos, se activó el Liceo Rural de Cerro Castillo, pasando a ser una Escuela de Emprendimiento Social, y se creó capital social, logrando empoderar a los habitantes y convirtiendo a los jóvenes en los agentes de cambio para el desarrollo turístico de la Villa Cerro Castillo. Por ejemplo, cuando se llegó a dicha localidad, existían tres operadores, peleados entre sí y quitándose los clientes y turistas, ya que cada uno manejaba alojamiento, restaurante y lavandería, sin especificarse, ni potenciar ninguno. Por esto, la fundación los convenció de que cada uno se dedicara y especializara en una tarea diferente, realizando un trabajo colaborativo y recomendándose entre los visitantes. Esto contribuyó a formar comunidad, creando capital social y una colaboración entre los habitantes de la Villa. Además, dado que los ciudadanos se han convertido en los responsables de facilitar el turismo, los turistas pueden cooperar con el desarrollo económico de la comunidad.

Es importante destacar la importancia del trabajo de los maestros durante la primera etapa de este proyecto. Estos fueron los responsables de la creación de los emprendimientos turísticos, ya que construyeron la infraestructura para poder desarrollar estos. Además, eran trabajadores de Coyhaique y Puerto Varas que se fueron a vivir a la Villa mientras construían, por lo que parte de sus ganancias eran reinvertidas en la economía de esta comunidad.

Este concepto fue un gran cambio dentro de la Patagonia de Aysén, ya que esta región destina muchos fondos públicos a apoyar emprendimientos, pero generalmente son destinados a capacitadores, quienes realizan diferentes cursos a los emprendedores. Luego estos se van, y los capacitados quedan con los conocimientos, pero sin un lugar o una construcción donde poder desarrollarse. En cambio, la fundación se encargó de financiar a maestros, quienes construyeron, armando la infraestructura del emprendimiento, con lo que el emprendedor recibía un beneficio directo. Además, la plata pagada a los maestros era gastada por ellos en la comunidad, ya que estos debían comer, arrendar una casa, vivir y disfrutar en la Villa.

Sumado a esto, se realizó un plan de desarrollo turístico (pladetur), que contiene lo que la comunidad quiere en materia de desarrollo turístico, ya que se obtuvo directamente de esta y se

basó en el taller de validación realizado por Alejandro Aravena en la Villa. Está aprobado por el consejo municipal, el alcalde y el gobierno regional.

Así, luego de cinco años de trabajo en esta localidad, en marzo de 2020 se dio por finalizada la primera etapa del proyecto Cerro Castillo, llamada etapa de campo. Esta estuvo caracterizada por el trabajo realizado en conjunto con los maestros, quienes fueron los responsables de la construcción de los diferentes emprendimientos, quedándole al emprendedor infraestructura para poder trabajar y aplicar lo aprendido en las diferentes capacitaciones.

Además, durante este tiempo, en enero y febrero se realizó un voluntariado, donde participaron, en cada versión, alrededor de treinta voluntarios, estudiantes de diferentes carreras, quienes todos los años realizaban distintas actividades para ir mejorando y potenciando la Villa. Con esto, se logró limpiar el lugar, mejorar ante jardines, calles y áreas verdes, pintar casas, arreglar cercos, entre muchos otros. Se realizaron cinco versiones y en los últimos tres veranos se hicieron dos grupos de voluntarios, debido a la gran cantidad de interesados en participar, donde un grupo asistía las dos últimas semanas de enero y el otro la primera quincena de febrero.

Asimismo, esta organización ha realizado cada año diferentes actividades, proveyendo las herramientas y elementos necesarios para ir mejorando la Villa. Esto se detalla en los boletines que realiza la fundación todos los años para sus socios⁴, a modo de mantenerlos informados del valor que toman los fondos que estos aportan mensualmente. Es importante destacar, que estos no reflejan totalmente el gran esfuerzo y trabajo que desempeña la fundación, pero estos se encuentran en el anexo VIII para mayor claridad.

En junio 2020 se dio a conocer el último boletín de la primera etapa del proyecto, dando inicio oficial a la segunda etapa de este. Esta etapa se hace cargo de tres tareas muy importantes; apoyar el pladetur, ayudar a quienes vengan a desarrollarse a Cerro Castillo y visualizar lo que se realizó en la primera etapa.

Para apoyar el pladetur se creó un grupo dentro de la comunidad, nombrando a un gerente a cargo de este. Ellos serán responsables de llevar a cabo la ejecución del plan, para lo que la fundación les dejó una casa a disposición, donde podrán trabajar, siendo apoyados por esta.

Dado que se está produciendo tal atractivo en Cerro Castillo, irán también afuerinos a hacer sus negocios y emprendimientos, a quienes la fundación busca guiar, para que se instalen siguiendo la lógica comunitaria que se ha producido en este lugar, de acuerdo al trabajo que está realizando la organización junto a la comunidad.

Por último, dentro de esta etapa se busca evaluar y visualizar el trabajo realizado, a modo de ver si esto fue realmente beneficioso para la comunidad, para así tener material, pudiendo difundir y convencer, a quienes demuestran interés en la zona, para que repliquen y hagan este trabajo en las diferentes comunidades de Aysén.

A modo de resumen, se muestra una tabla comparativa de lo ocurrido en la Villa Cerro Castillo antes de que llegara la fundación, y luego de 5 años con el trabajo en conjunto.

⁴ Los socios de la fundación son quienes mensualmente realizan aportes, monetarios o de otra índole, para cooperar con el desarrollo de las actividades de la organización.

Antes de la Fundación	Con Fundación Patagonia de Aysén
Villa poco conocida	Aparición de la Villa en prensa nacional e internacional
Comunidad desinteresada en sus tierras	Valorización de terrenos al triple
Bajo interés en el Cerro Castillo	Comunidad visita y valora el Cerro Castillo
Reserva Nacional Cerro Castillo	Parque Nacional Cerro Castillo
Liceo Rural de Cerro Castillo	Escuela de Emprendimiento Social
Jóvenes con ganas de migrar de las Villa	Jóvenes empoderados, queriendo ser agentes de cambio
Trabajo individual, poca cooperación entre la comunidad	Cooperación entre la comunidad, construcción de comunidad y capital social.

Tabla 1: Tabla comparativa antes y después de la fundación

Es importante destacar, que existen circunstancias que se dieron indirectamente, y no fueron responsabilidad completa de lo realizado por la organización. Pero se puede notar que el trabajo realizado generó cambios y un impacto, el cual se pretende analizar en este trabajo.

Para conocer más acerca de las construcciones y mejoras que realizó la fundación, se puede ver el anexo IX. Además, en el anexo X se encuentra el detalle de los programas en los que participó o realizó la organización en la Villa. Por último, se han registrado 30 personas que han sido beneficiadas de manera individual, ya sea con la reconstrucción de su casa o la construcción y mejoras de sus servicios. El detalle de los beneficiarios se puede encontrar en el anexo XI.

2.5 Estructura del proyecto

Con lo anterior, y la gran cantidad de información recopilada, se realizó una estructura del proyecto, con el fin de ordenar, visualizar y, posteriormente, poder analizar de mejor manera lo realizado por la fundación.

A continuación, se presenta la estructura utilizada:

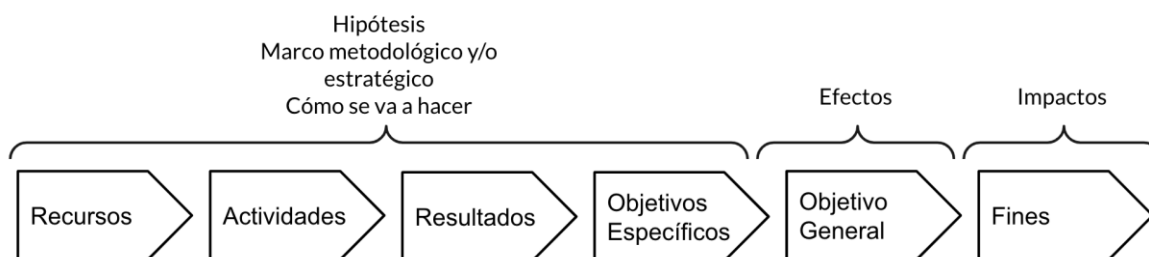


Figura 3: Estructura de proyecto

1) Recursos: En cuanto a los recursos del proyecto Cerro Castillo fueron cuatro los medios necesarios: comunidad, Parque Nacional, maestros y aportes monetarios.

Con respecto a la comunidad, esta fue muy importante, ya que el trabajo a realizar era en beneficio para los propios lugareños.

El Parque Nacional Cerro Castillo fue fundamental, ya que este fue el activo que se puso en valor, el cual se esperaba potenciar, dar a conocer y valorar, no solo por los visitantes, si no también por los propios habitantes de la zona.

Los maestros también fueron un medio muy importante, ya que no solo fueron los responsables de mejorar y construir infraestructura para los locales, dejándoles un espacio físico donde emprender o trabajar, sino que también se introdujeron en la Villa durante todos los años en que estuvieron construyendo. Es más, quien fue el jefe de los maestros, Roberto, asegura que se enamoró de este lugar, por lo que no fue capaz de abandonar su paisaje y su gente cuando terminó su trabajo, decidiendo quedarse, y actualmente vive y trabaja en la Villa Cerro Castillo.

Por último, el aporte monetario, que realizaban mensualmente empresas y personas naturales, fue clave para poder financiar los diferentes proyectos, materiales y mano de obra que se utilizó durante este periodo.

2) Actividades: Las transformaciones que se debieron hacer a los recursos o las actividades realizadas fueron principalmente las que se hicieron en el Parque Nacional Cerro Castillo y en los servicios e instalaciones. Se mejoró el equipamiento y la infraestructura de la Reserva Nacional Cerro Castillo, que en el año 2016 cambió su condición a Parque Nacional. Además, se trabajó para lograr su acceso público y directo desde la Villa, tarea que realiza actualmente Kristine Tompkins.

Se pusieron esfuerzos en mejorar los servicios y las instalaciones de los habitantes de la Villa y sus alrededores, junto con actividades para potenciar las tradiciones y fomentar el turismo aventura.

3) Resultados: Respecto a los resultados, fueron varios los productos concretos que se produjeron en estos 5 años. Es por esto, que se dividieron en seis grandes grupos: lo ocurrido y realizado en el Parque Nacional Cerro Castillo, las diferentes capacitaciones realizadas a la comunidad, la participación de los jóvenes de la zona en el proyecto, los nuevos emprendimientos generados, los proyectos comunitarios logrados y todo lo que se realizó a través del voluntariado.

En cuanto al Parque Nacional Cerro Castillo, este cambió su condición en el año 2017, ya que antes era una Reserva Nacional. Con esto, sus 179 mil hectáreas entran a formar parte de la Red de Parques de la Patagonia. Esto no fue algo directo o de solo responsabilidad de la fundación, si no que gracias a la llegada de esta organización, el parque se puso en tema, invitando a los propios habitantes a valorar el activo que tenían a pasos de su localidad, lo que incentivó a trabajar y generar conversaciones para hacerlo Parque Nacional. También, se comenzaron a arreglar los senderos y caminos, y actualmente, externos a la fundación trabajan en hacer una entrada directa desde la Villa.

Dado que los maestros estaban trabajando en mejorar y construir infraestructura para los emprendedores, era muy importante capacitar a estos, para que el negocio diera frutos. Es por esto, que se realizaron una serie de capacitaciones en servicios turísticos, en la mejora de jardines (ayudando a las señoras a mejorar y poner en valor sus jardines), en gastronomía y en emprendimiento. Se llevó a dos locutoras de radio a Santiago para capacitarlas en el rubro y luego se realizó un programa radial, junto a Claudia Molina como periodista, durante dos años, que se llamaba “El Turismo que nos mueve”. Este programa, ayudó mucho a apreciar lo que pasaba en la comunidad, ya que la locutora se encargaba de contar lo que ocurría en torno al turismo en Cerro

Castillo e informaba a la comunidad sobre qué pasaba fuera de dicha localidad, junto a las percepciones que tenían los externos acerca de esta zona.

La fundación estaba convencida de que los jóvenes serían los grandes agentes de cambio de la región de Aysén, siendo muy importante todo lo que se realizó y logró con los adolescentes de la Villa, ya que no solo el Liceo Rural Cerro Castillo pasó a ser una Escuela de Emprendimiento Social, si no también los jóvenes comenzaron a interesarse en el turismo y querer ser los responsables del desarrollo turístico de la zona. Este trabajo comenzó con un proyecto CORFO el año 2016 llamado “Proyecto Escuela de Emprendimiento Social de la Patagonia”, el cual permitió incluir a un profesor de Enseña Chile durante dos años en el liceo de dicha localidad, además de poder mostrar a los jóvenes otras realidades, llevándolos a visitar el Chaltén y luego, para que valoraran su patrimonio natural, fueron de excursión al Parque Nacional Cerro Castillo. Con esto, dichos adolescentes se dieron cuenta que ellos tenían algo mucho más valioso que el Chaltén, ya que este se desarrollo para el turismo, en cambio Cerro Castillo tiene una historia cultural, donde la propuesta no es que dicho lugar se desarrolle para el turismo, si no que la comunidad use el turismo en su beneficio. Ellos no están al servicio del turismo, si no que el turismo les sirve a ellos. Finalmente, para poner en valor el patrimonio cultural, se organizaron noches de cine, en conjunto con los jóvenes.

Se realizaron siete proyectos comunitarios, veintiséis nuevas construcciones y cuarenta mejoras, potenciando los emprendimientos turísticos, como restaurantes, alojamientos, hostales, cafés, refugios y quinchos. Esto se hizo siempre con recursos compartidos, donde el dueño debía tener las ganas y poner los materiales, mientras que la fundación se hacía cargo de la mano de obra. Las mejoras y nuevas construcciones fueron acompañadas siempre por capacitaciones, para que se pudieran desarrollar de la mejor manera posible en el ámbito escogido, teniendo la estructura y las capacidades. Con esto, también se fomentó el turismo comunitario, donde se generó un lugar para hospedar al encargado del turismo en la Villa. También se apoyó la escalada, donde se construyó un refugio y baño para los escaladores, junto a 70 rutas de escalada.

Por otra parte, se patrocinó a los proyectos comunitarios, los cuales no eran necesariamente emprendimientos, sino que apoyaban a la comunidad, poniendo en valor lo que ya existía. Por ejemplo, se realizó un muro de escalada, se mejoró el centro de información turística, se apoyó al cuerpo de bomberos para traer un carro de bombas, etc. En el caso de la construcción del muro, este fue muy importante, ya que buscaba incentivar la escalada, especialmente en los jóvenes, para que aprendieran a escalar, ya que este es un deporte en aumento en Cerro Castillo, donde existen muchos lugares de escalada y se llena de escaladores de todo el mundo, haciéndose competencias muy importantes. Esto resultaba muy frustrante para los adolescentes locales, ya que venían grandes escaladores y ellos solo podían mirar. Así, se apreció la escalada, incentivándolos desde pequeños.

Otro de los grandes productos obtenidos fue lo realizado por el voluntariado, el cual se realizó durante cinco veranos, donde sesenta estudiantes (treinta por cada quincena) se instalaban en la Villa para principalmente mejorar la imagen local de esta. Pero además, lograban generar vínculos y compartir con la comunidad. El año 2016 se dedicaron a la limpieza de áreas verdes y jardines. Luego, el 2017, 2018 y 2019 pintaron cercos, fachadas y techos, alcanzando a pintar 75 casas en el lugar, mejorando la imagen general del pueblo y de cada uno de los locales intervenidos. El primer año se entregó pintura para pintar cuarenta y cinco casas, siendo los colores escogidos por los propietarios y auspiciados por “Ceresita” y la fundación. Los dos siguientes, cada propietario puso

la pintura. El último año de voluntariado fue el verano 2020, donde se trabajó en el Parque Nacional Cerro Castillo en la construcción de caminos, senderos universales y en el mirador a la laguna Chiguay.

Por último, es importante mencionar el Plan de desarrollo turístico (Pladetur) que se realizó en la Villa, el cual es una herramienta de desarrollo local, una planificación, que, por un lado, responde a los intereses de la comunidad, y al mismo tiempo, contempla el hecho de que el Parque Nacional y la Villa Cerro Castillo son parte de un territorio más amplio: Aysén, Patagonia. Este contiene; la delimitación territorial; una recopilación de antecedentes; encuestas hechas a la comunidad; actividad productiva; fichas de atractivos; mapa de actores; mesa de trabajo; definición de brechas y propuesta de objetivos; presentación de ejes estratégicos; los 4 ejes: “Parque y comunidad”, “Posicionamiento”, “Sustentabilidad” y “Fortalecimiento de la competitividad”; y plan de capacitaciones e implementación.

4) Objetivos Específicos: En cuanto a los objetivos específicos o cuáles fueron las soluciones o partes que compusieron la solución, estas fueron principalmente cuatro. La primera consistía en formar una comunidad protagonista del desarrollo turístico sostenido de la región, donde, siendo el segundo objetivo, se confiaba en que los jóvenes serían los verdaderos agentes de cambio, no solo de la Villa, si no también de la región. La tercera, buscaba que tanto habitantes, como visitantes, promovieran el turismo comunitario. Por último, se deseaba hacer de Cerro Castillo, un lugar conocido y valorado por quienes lo habitan y lo vistan.

5) Objetivo General: Con todo lo anterior, se esperaba poder ayudar a los pobladores de Cerro Castillo a convertir la Villa en la Capital del Turismo de Tradiciones y Aventuras de la Patagonia de Aysén. En esto, se puede apreciar que la fundación tenía grandes sueños y desafíos.

6) Impactos: Todo esto se realizó con el fin de hacer de dicha Patagonia, una región cuya sustentabilidad sea permanente en el tiempo un lugar único y diferente, que llene de orgullo a todos los chilenos. Un lugar donde cohabite el esplendor de su naturaleza con las oportunidades para el desarrollo, especialmente a través del turismo, de sus actuales y futuros habitantes. Esto es, como se mencionó anteriormente, el sueño de la fundación, pero para comenzar se decidió partir trabajando en Cerro Castillo para validar el proyecto y si este sería realmente beneficioso para la comunidad.

A continuación, se presenta, a modo de resumen, la estructura de proyectos realizada para el proyecto Cerro Castillo.

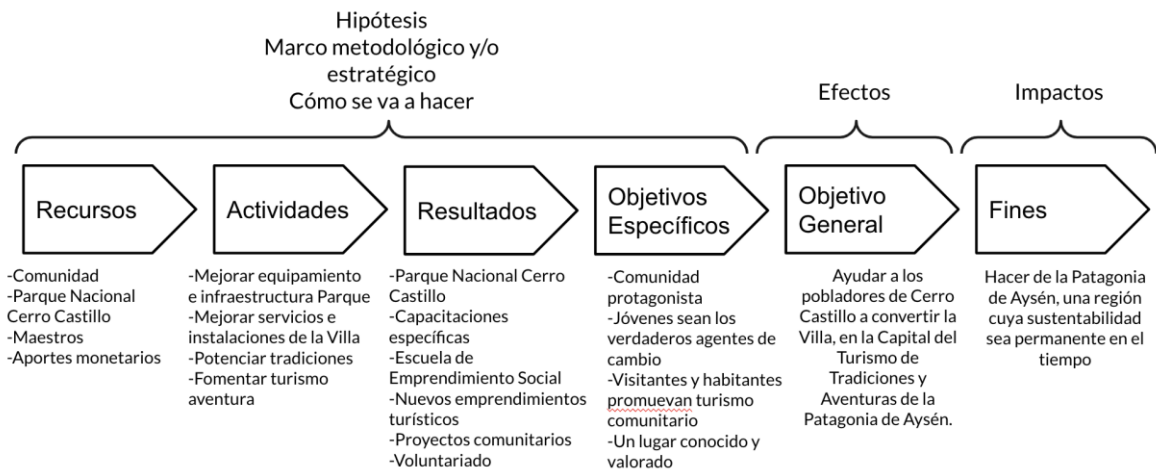


Figura 4: Estructura del proyecto Cerro Castillo

De lo anterior, se pueden obtener varios hallazgos. Primero, que la fundación se dio cuenta, de que la única forma de que los visitantes que vayan a la Villa puedan vivir la experiencia Aysén, era mejorando la calidad de vida de los propios habitantes, y para esto era necesario trabajar en conjunto con la comunidad.

Para lo anterior, era muy importante potenciar los valores del lugar, que consiste en poner en valor lo que ellos ya tenían: patrimonio cultural, local y natural. Por eso, estuvieron muy atentos, participando en todas las actividades que tenían que ver con las tradiciones y aventuras de la localidad, potenciando, principalmente, el patrimonio cultural e incentivando que los jóvenes también lo aprecien.

Se pudo notar, que de a poco, la comunidad comenzó a ver oportunidades y a aprovecharlas, lo que la organización apoyó, potenciando las oportunidades que encontraban, para que esto se fuera replicando y promoviendo en toda la comunidad. Un muy buen ejemplo, es lo que ocurrió con Sandra, quien se dio cuenta que había muchos hombres en la construcción que no tenían como lavar su ropa, por lo que ella comenzó a encargarse de lavarles la ropa en su casa. Luego, la fundación la apoyó a formar su lavandería. Este tipo de experiencias eran las que se iban replicando por la Villa, y que se busca replicar en toda la región.

Por otra parte, el voluntariado, también ayudó a generar apreciaciones por la Villa, ya que los universitarios llegaban a Cerro Castillo y le contaban a la comunidad, lo fantástico que encontraban el lugar y cómo a la gente de afuera les gusta visitar la Patagonia, porque es distinto y significativo. Con esto, también se hace más conocido el lugar, promoviendo la visita a este, porque los voluntarios vuelven a sus respectivas ciudades contando su experiencia y percepciones del lugar.

Finalmente, se puede observar que fue fundamental el trabajo que se realizó con el liceo y sus estudiantes, junto al apoyo que se hizo a los emprendimientos, a través de capacitaciones, del voluntariado, de las prácticas FEN con sus retroalimentaciones realizadas, y de las mejoras a la infraestructura. También fue muy importante el generar redes, tales como el trabajo que se realizó con Elemental y la construcción del documento del Pladetur.

2.6 Análisis de involucrados

Para estudiar la factibilidad de la réplica en las diferentes comunidades de la Patagonia de Aysén, se realiza un análisis de involucrados en el proyecto Cerro Castillo, ya que este puede ser útil para definir quiénes podrán ser necesarios para casos futuros, fijando estrategias y conociendo cuál alternativa es mejor para ellos. Para esto, se identifican y clasifican los involucrados, luego se definen, para cada uno, posición, fuerza e intensidad. Finalmente se comparan alternativas y se generan estrategias.

1) Identificar involucrados: Para identificar a los involucrados se buscó a aquellos actores que se movilizaron en relación con el proyecto, teniéndose en cuenta la posición pasada, actual y, la que podrían tener, en el futuro. El listado de actores se hizo en base a la investigación realizada y a través del conocimiento de la fundación, ya que fueron ellos quienes estaban a cargo de esta iniciativa.

Los actores involucrados en el Proyecto Cerro Castillo son los siguientes: Comunidad Villa Cerro Castillo, Maestros, Asech, Elemental⁵, CORFO, Fundación Patagonia de Aysén, Liceo Cerro Castillo, Turistas de la zona, Municipio, Gobierno Regional, jóvenes voluntarios, Facultad y Escuela de Negocios de la Universidad de Chile (FEN), Enseña Chile y La Ruta de los Parques.

Con este listado, se procedió a realizar el siguiente diagrama:

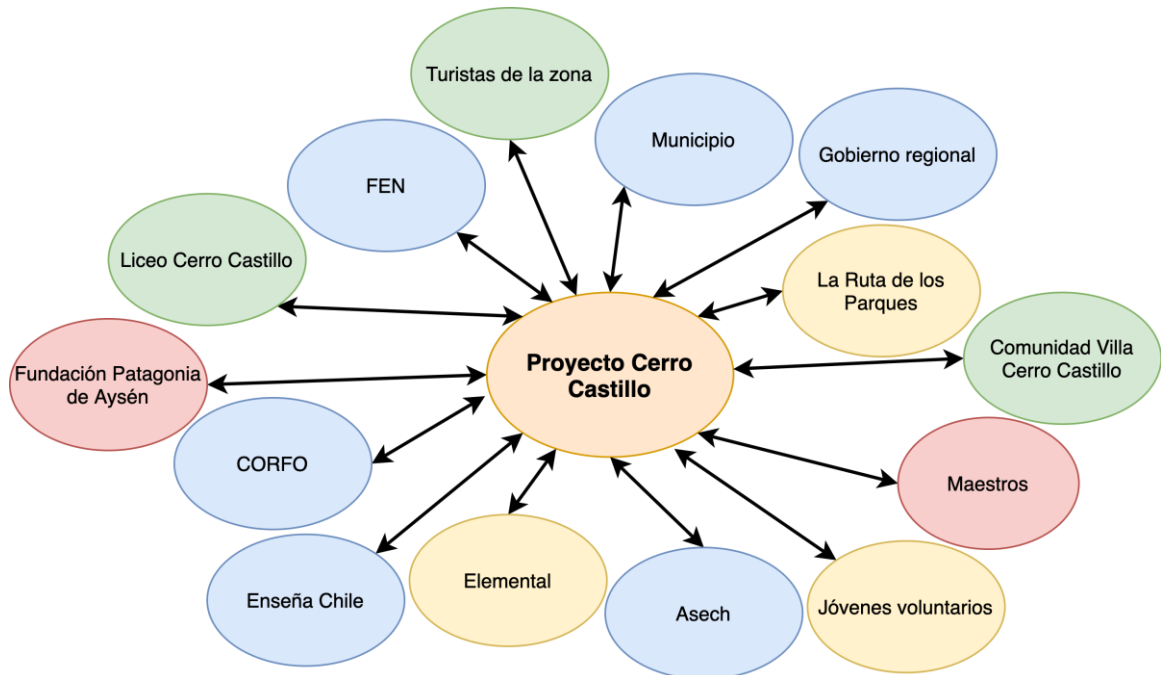


Figura 5: Mapa de involucrados

⁵ Empresa creada por el arquitecto Alejandro Aravena, que realiza proyectos sociales de infraestructura, transporte, espacio público y vivienda.

Este diagrama permite visualizar de mejor manera los distintos actores señalados anteriormente y cuáles son las categorías de actores que se utilizaron, dependiendo las características comunes de cada actor, lo que se describe en los siguientes pasos.

2) Clasificar involucrados: En este caso, los actores se agruparon en 4 grupos, los cuales se representan en la figura 5 con cuatro colores diferentes. Esta agrupación se hizo en torno a la relación que tuvo cada actor con el proyecto.

En color verde se encuentran los actores que, además de estar comprometidos con el proyecto, obtenían beneficios directos a través de este. Estos son los integrantes y jóvenes del Liceo Cerro Castillo, la Comunidad de la Villa homónima y los turistas de la zona.

También, se muestra a quienes crearon el proyecto y dejaron estructuras físicas para la población de la Villa. Estos están en color rojo y corresponden a los maestros y la Fundación Patagonia de Aysén.

Por otra parte, se encuentran, en color azul, aquellos actores con los que se crearon alianzas para tener el apoyo durante el proyecto, que corresponden al Gobierno Regional, el Municipio, la CORFO, la FEN, Enseña Chile y Asech.

Finalmente, pero no menos importantes, se presentan, en color amarillo, quienes apoyaron el proyecto en una situación o actividad, pero no siguieron siendo partícipes. Estos son los diferentes jóvenes voluntarios que acudían cada verano, Elemental y la Ruta de los Parques.

3) Definir para cada uno posición, fuerza e intensidad del involucrado: Estos se determinan de la siguiente manera.

La posición indica cuál es el apoyo u oposición al proyecto por parte del involucrado, por lo que se utiliza signo positivo o negativo para cada uno de los actores, lo que luego se requiere en la comparación de las alternativas. En este caso, todos los involucrados identificados estaban en apoyo al proyecto, por lo que todos quedan con signo positivo.

Es importante destacar, que en la figura 5 se pueden apreciar actores con flechas más largas que otros. Esto significa que, a mayor posición, más grande es la flecha y mayor fue el apoyo que entregó al proyecto.

Para definir la fuerza se estudia qué tanto poder tiene cada actor para afectar esta iniciativa, viendo la importancia de este para el proyecto. En cambio, para definir la intensidad se busca determinar el grado de involucramiento que el actor tiene en el proyecto, dando cuenta de la importancia que el involucrado le da a este.

En la siguiente tabla se muestra cada actor con su grado de fuerza e intensidad definido. La escala va de cero a diez, siendo este último el máximo.

Actor	Fuerza	Intensidad
Fundación Patagonia de Aysén	5	10
Maestros	1	8
Comunidad Villa Cerro Castillo	2	9
Turistas de la zona	1	6
Asech	5	7
Elemental	9	8
CORFO	9	5
Liceo Cerro Castillo	8	8
Enseña Chile	4	7
FEN	4	6
Jóvenes voluntarios	1	9
Municipio	10	4
Gobierno regional	10	7
La Ruta de los Parques	4	5

Tabla 2: Fuerza e intensidad de involucrados

Lo anterior, se definió en conjunto con el directorio de la fundación, en base a sus vivencias y percepciones, sumado a la investigación y evaluación realizada.

La definición de la escala es la siguiente:

- 0: No existe fuerza/intensidad
- 1: Existe muy baja fuerza/intensidad
- 2: Existe baja fuerza/intensidad
- 3: Existe muy moderada fuerza/intensidad
- 4: Existe moderada fuerza/intensidad
- 5: Existe mediana fuerza/intensidad
- 6: Existe fuerza/intensidad
- 7: Existe bastante fuerza/intensidad
- 8: Existe alta fuerza/intensidad
- 9: Existe muy alta fuerza/intensidad
- 10: Existe máxima fuerza/intensidad

Es importante destacar, que muchos de estos involucrados no estuvieron presentes durante todo el proyecto, con lo que se decidió disminuir su nivel de intensidad. Por ejemplo, los maestros, a pesar de ser parte de la fundación, presentan un menor nivel de intensidad, lo que se debe a que estos, a pesar de la importancia que tuvieron, no estuvieron presentes en todo el proceso.

Para evitar confusiones, se sugiere, para futuras realizaciones, llevar a cabo el análisis por período, para evaluar fuerza e intensidad entre involucrados en un mismo rango de tiempo.

4) Comparar alternativas: Para esto, con los valores obtenidos en la tabla 2, se construye un análisis de Fuerza e Intensidad para cada uno de los involucrados en el proyecto, lo que permite tener una aproximación sobre los integrantes más valiosos, los cuales no se pueden perder.

El análisis realizado, se expone a través de un gráfico para tener una mejor aproximación, donde mientras más a la derecha y más arriba esté el involucrado, este es máspreciado. Esto se muestra a continuación:



Gráfico 1: Análisis Fuerza Intensidad

5) Generar estrategias: Con la información obtenida en el paso anterior, se procede a realizar conclusiones y estrategias de este análisis.

Es importante destacar, que este análisis es muy valioso si se realiza antes de comenzar a ejecutar el proyecto, ya que da una visión clara de quienes son importantes y en quienes no se debe perder fuerzas motivándolos. En este caso, el análisis de involucrados se hizo luego de 5 años de trabajo, pudiendo notar, por ejemplo, que hubiera sido muy interesante contar con el apoyo del Municipio desde el comienzo, debido a la gran fuerza que este posee. Como este tenía poco interés, se dejó de lado, tomándose en cuenta recién cuando se realizaron los talleres de Elemental, luego de 3 años de haber dado inicio a esta iniciativa. Luego de esto, el proyecto comenzó a tener mayor fluidez, debido a la participación y apoyo de la Municipalidad de la región.

Con esto, se deduce, que es mejor concentrarse en los actores del medio, ya que muestran a quienes dan la misma importancia para el proyecto, que lo importante que es ese actor para dicha iniciativa. Esto sería lo lógico, pero en la práctica se pudo notar que el trabajo realizado por quienes tenían mayor interés, independiente de la fuerza, fue muy fructuoso, pero claramente más difícil de fluir y escalar. Por eso, se sugiere preferir interés que fuerza, pero sin dejar de lado a quienes tienen mucho poder, ya que motivar a estos es más fácil, a que un actor muy interesado consiga más fuerza.

Con esto en mente, se propone utilizar la intensidad de quienes tienen mayor interés, para motivar a quienes tienen mucho poder y no se quieren involucrar. Esto, ya que un actor con fuerza siempre facilitará los trámites y tendrá los derechos para poder actuar más fácil y rápidamente.

Finalmente, en caso de réplicas del Proyecto Cerro Castillo, se debe realizar un nuevo análisis de involucrados y en base a eso obtener estrategias para operar. Dado que, aun cuando sean réplicas o iniciativas similares, cada proyecto es diferente, ya que serán realizados en distintos sectores, con lo que los actores varían. Eso sí, este análisis puede servir de inicio para futuras realizaciones.

3. REGIÓN DE AYSÉN

3.1 Descripción general

La región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo está ubicada en el sur de Chile, en la Patagonia Chilena, donde limita al norte con la región de Los Lagos, al este con las provincias de Chubut y Santa Cruz (pertenecientes a Argentina), al sur con la región de Magallanes y de la Antártida Chilena, y al oeste con el océano Pacífico.

La región ya mencionada es la tercera más extensa de Chile, con 108.494 km² de superficie y la con menor población, siendo esta de 103.158 habitantes⁶. Está dividida en cuatro provincias: Aysén, Capitán Prat, Coyhaique y General Carrera, siendo la capital regional Coyhaique.

Las ciudades más pobladas de la región son, de acuerdo al Censo de 2017: Coyhaique (49.667 hab.), Puerto Aysén (27.644 hab.), Puerto Cisnes (6.517 hab.), Chile Chico (4.865 hab.), Cochrane (3.490 hab.), Melinka (1.329 hab.) y Villa Mañihuales (1.561 hab.).

Su relieve es muy singular, debido a diversos factores tectónicos y glaciales, caracterizándose por la ausencia del valle longitudinal, que es reemplazado por una gran cantidad de canales marítimos y fiordos. Además, posee un clima frío oceánico, el cual favorece la formación de vegetación boscosa de especies singulares. Los principales ríos que conforman su hidrografía son los ríos Palena, Baker, Aysén, Bravo y Pascua. Y las principales cumbres de la región son: cerros San Valentín, Cochrane o San Lorenzo, Fitz Roy, volcán Lautaro, cerros Nyades, O'Higgins, Baker, Jeinemeni, volcán Hudson, cerros Melimoyu y Alto Nevado.

La región exhibe principalmente dos tipos de clima: uno de influencia marítima, presente en los archipiélagos y fiordos, y otro continental, más frío, presente tras las estribaciones de la cordillera de los Andes. Avanzando hacia el este, el clima se torna más extremo en lo referido a las temperaturas y se produce un fuerte decrecimiento en las precipitaciones. Así, en Coyhaique las temperaturas y precipitaciones promedio son de 8,2°C y 1.385 mm anuales. Mientras que en Balmaceda, ubicado solo unos 30 km más al oeste, las mismas mediciones arrojan 6,4°C y 621 mm anuales, respectivamente. Las temperaturas son generalmente bajas siendo enero el de temperaturas más altas y julio el de las más bajas. Existe además una zona de clima polar en el Campo de Hielo Norte, que está incluido en su totalidad dentro de la región, y una porción menor del Campo de Hielo Sur, que se extiende por más de 500 kilómetros en la XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

Es importante mencionar, que la Carretera Austral permite visitar esta región, ya que recorre 1.200 kilómetros desde Puerto Montt a Villa O'Higgins, partiendo en la región de Los Lagos y terminando en la región de Aysén. Su activo más fuerte son los parques y reservas nacionales que tiene a su alrededor, patrimonio que es protegido por todos los chilenos. Por lo tanto, son estos los que le darán sustentabilidad a la Patagonia Chilena.

⁶ Información obtenida del censo 2017.

3.2 Situación socio-económica de la región

Debido a su lejanía de los centros más poblados del país, la región de Aysén tiene una escasa actividad económica en comparación a la zona central, y la economía se orienta a las actividades primarias de bajo desarrollo y escasa diversificación. No obstante, sus potencialidades en ganadería, silvicultura, minería, recursos marítimos, sumados a la presencia de la Carretera Austral y sus parques o reservas nacionales, donde cada día se potencia más el turismo, hacen posible el desarrollo regional.

La cantidad de empresas registradas en la región de Aysén fue de 2.929 en el año 2018, con un Índice de Complejidad Económica (ECI) de -0,8, mientras que las actividades económicas con mayor índice de Ventaja Comparativa Revelada (RCA) fueron la extracción de oro y plata, organizaciones y órganos extraterritoriales, y pesca industrial.

Debido a la conformación del relieve de la región, las gélidas condiciones climáticas, y la delgadez y pobreza de los suelos, no se ha podido desarrollar de manera adecuada la agricultura, ya que esta actividad solo se ha permitido realizar en algunos sectores, en especial del este, que tienen mejores condiciones climáticas, como en Chile Chico, en el sureste del lago General Carrera y en Puerto Ibáñez. Eso sí, se ha desarrollado la agricultura para consumo local en cultivos de invernadero, siendo los principales cultivos regionales la papa, avena, arvejas, habas, ruibarbo, lechugas y algunos berries. En el rubro frutícola, existe producción de ciruelos, guindos, manzanas y peras.

Por otra parte, el rubro pecuario es la principal actividad económica de la región, destacando la producción ganadera, en especial de bovinos, produciendo alrededor de 13 millones de litros de leche al año. Además, existe producción de equinos; porcinos y aves de corral.

En cuanto a la silvicultura, esta aún no tiene el desarrollo que podría potencialmente tener, ya que más del 45% de la superficie regional tiene aptitud forestal, pero los fletes encarecen la producción de madera elaborada. No obstante, existe utilización local del bosque nativo y algunas plantaciones de especies, adaptadas al clima. Así, el total de superficies de bosque entre nativo, renoval, adulto y mixto asciende a las 482.355,7 ha, satisfaciendo el sector silvoagropecuario a cerca del 22,5% de la mano de obra de la región de Aysén.

En temas de pesca y acuicultura, la zona de los canales abunda en productos del mar, tales como mariscos y pescados, entre los que destacan los choritos, erizos comestibles, el congrio dorado y brótola. La mayor parte de la pesca regional se destina a la industrialización, para la posterior exportación. Además, en los canales y fiordos de la zona, también se desarrolla el cultivo de salmón, principalmente de salmón Atlántico. En el año 2018 se cosecharon en la región 380.048 toneladas de salmonídeos, lo que equivale al 41,1% de la producción nacional.

Finalmente, la región de Aysén tiene un creciente desarrollo industrial, favorecido con la apertura de la Carretera Austral. Destaca la actividad industrial ligada al rubro pecuario, tales como mataderos, curtiembres, packing de carne de exportación, planteles lecheros y laneros.

3.3 Turismo en la región de Aysén

El turismo, está pasando a conformar uno de los pilares de desarrollo actual de la Región de Aysén, con una fuerte orientación hacia el turismo de intereses especiales y el turismo aventura. Esta región

presenta atributos entre los que destacan el predominio de ambientes de diversidad biológica, morfológica y climática, una gran belleza escénica y conversación de la naturaleza. Además, casi el 50% del territorio está bajo protección oficial correspondiente al Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE).

Las posibilidades de desarrollo turístico de Aysén se basan principalmente en el turismo receptivo, el cual en el año 2018 estuvo fuertemente influenciado por el movimiento de determinados mercados, especialmente los regionales como Argentina y Brasil. Así también, existe una gran llegada de turistas europeos y norteamericanos, donde entre el 2014 y 2018 se puede apreciar una clara y masiva presencia de turistas extranjeros, tanto a nivel individual, como en grupos organizados. Asimismo, el turismo interno es necesario mantenerlo e incentivarlo, ya que existe un segmento importante que proviene principalmente de la región Metropolitana y centro del país.

De esta forma, se observa una alta tasa de crecimiento de esta demanda y de acuerdo a proyecciones realizadas por la OMT, se espera que las próximas dos décadas (2010-2030) sean de un crecimiento sostenido para la actividad turística (claramente esto será distinto para el año 2020 debido a la pandemia, y el próximo año se podrán estudiar las pérdidas y resultados), lo que ha dado lugar a un creciente desarrollo local de la oferta de servicios turísticos, implementación de estándares de calidad para recibir a los turistas, inventarios de atractivos y recursos potenciales, mejoramiento de productos turísticos existentes, implementación de instrumentos de fomento y fortalecimiento del turismo rural.

Lo anterior conlleva a la industria turística a enfrentar nuevos desafíos, tanto en el sector gubernamental como empresarial, para poder lograr la institucionalidad necesaria para enfrentar los cambios, la promoción y difusión del destino, además del mejoramiento de la competitividad para poder consolidar mercados, ya que este es un destino natural por esencia, al ser la mitad de su territorio Áreas Silvestres Protegidas.

Finalmente, debido al crecimiento constante de esta demanda, la fundación en estudio se integra a la oferta de turismo, pero no como una empresa desarrollada, sino que entregando las herramientas a los propios habitantes, para que sean ellos los actores principales en el desarrollo turístico de la Villa Cerro Castillo, ubicada en la comuna Río Ibáñez, provincia General Carrera. La organización no entra a competir, si no a apoyar a los ciudadanos para que no tengan que irse de su localidad para permitir el turismo, si no que sean capaces ellos mismos de cubrir la demanda turística de esta zona, pudiendo vivir de esta actividad. A pesar de que Cerro Castillo no está dentro de las ciudades más populares para visitar dentro de la región, presenta una naturaleza particular y un gran atractivo turístico, el Parque Nacional Cerro Castillo, el cual año a año se ha ido haciendo más conocido gracias a los fanáticos del montañismo y el trabajo realizado por dicha entidad junto a sus habitantes. Así también, desde que comenzó la fundación, esta se ha encargado de organizar y realizar diferentes actividades para promover la visita a la Villa, estando en constante creación de demanda y oferta turística. Es por esto, que se ha logrado dar a conocer el Parque Nacional Cerro Castillo, creando incluso valor para la propia comunidad, apareciendo en la prensa nacional e internacional, además de recibir premios por ser un atractivo turístico.

Actualmente, la gran mayoría de alternativas turísticas en Cerro Castillo son entregadas por los oriundos de la Villa, quienes han podido desempeñarse y desarrollarse en turismo, promoviendo esta actividad, lo que se espera pudiera ocurrir en las diferentes zonas de la región, donde el desarrollo turístico ha sido más lento.

3.4 Cultura y comunidades en la región

En la región de Aysén, existe un gran número de pequeñas comunidades, destacando Melinka, Palena, Puerto Marín Balmaceda, Puyuhuapi, Cerro Castillo, Puerto Tranquilo, Puerto Bertrand y Caleta Tortel, las cuales se crearon a partir de 1900 y cuya escasa actividad económica se basa hoy en el turismo, la ganadería, la industria forestal, y algo de minería y de extracción de productos marinos. Sus habitantes han vivido desde los inicios de esos años, en esta zona marcada por los rigores del clima y las escasas condiciones de conectividad.

Esta región es un destino con muchas expresiones artísticas y culturales, gracias a la gran variedad de cultores de diversas disciplinas, que van desde la música a la pintura, pasando por su tradicional artesanía, literatura y teatro, marcados por un fuerte sentimiento de pertenencia y respeto por este extenso e inexplorado territorio.

El territorio de la región de Aysén estuvo poblado en la antigüedad por el pueblo Tehuelche, pero actualmente la riqueza cultural y tradiciones de la zona son una armoniosa mezcla de costumbres argentinas y chilotas, complementadas por el aporte cultural de todos aquellos inmigrantes que, debido a la belleza escénica de la Patagonia y su naturaleza imponente, han decidido quedarse.

La cultura tiene un papel fundamental en el desarrollo social y humano, concebido como un proceso de cambio sustentado en la educación, y dirigido a crear oportunidades de superación individual y colectiva, para poder desarrollar las capacidades y la confianza, que permitan a todos los habitantes de la región de Aysén, mejores condiciones para su inserción socio-cultural, acceso a una mejor calidad de vida e igualdad de oportunidades en la entrada a los bienes artístico culturales. Junto con ello, la cultura es fuente de vínculos de identidad, de sentido de pertenencia a partir de valores, orientaciones comunes y relaciones de confianza, que hacen posible y fortalecen la cohesión social.

Así, el desarrollo artístico y cultural en la región contribuye a sostener los valores de la democracia, a conservar el patrimonio regional, a sustentar nuevas condiciones de creación, producción, y difusión del arte y cultura, motivando producciones regionales de calidad, y de esta forma, motivando el desarrollo socioeconómico de las comunidades y el territorio regional.

Actualmente, existe una red de parques de la Patagonia, donde se busca, que a medida que se vayan visitando los diferentes parques nacionales, los turistas puedan compartir y conocer con las comunidades que los rodean, conociendo esta zona en su totalidad. La Ruta de los Parques de la Patagonia es un proyecto que consiste en un recorrido escénico de 2.800 kilómetros, que invita a explorar diecisiete parques y reservas nacionales ubicados entre Puerto Montt y Cabo de Hornos, integrando la Carretera Austral con los Canales Patagónicos y la Ruta del Fin del Mundo. Integra tres regiones (Los Lagos, Aysén y Magallanes) pasando por más de 60 comunidades, siendo una visión de conservación para la Patagonia Chilena, que plantea equilibrar de manera armónica la protección de la naturaleza con el desarrollo económico de sus comunidades a través del turismo como consecuencia de la conservación. La Fundación Patagonia de Aysén participa en una parte de esta, ya que pretende hacerse cargo de las comunidades de la Patagonia homónima, a través del turismo comunitario.

3.5 Diamante de Porter

A modo de analizar la situación en la que se encontraba la región cuando llegó la Fundación Patagonia de Aysén, se propone la siguiente tabla, que muestra el diamante de Porter de la zona. Este presenta los 7 determinantes, junto a la situación en la que estaban en Cerro Castillo y la acción que se decidió seguir para hacerse cargo de los no atractivos y potenciar los atractivos.

Determinante	Situación		Acción a seguir
	Atractivo	No Atractivo	
Condiciones de factores		Jóvenes abandonan el lugar por falta de oportunidades.	Ofrecer nuevas oportunidades en el sector Turismo.
		Baja disponibilidad de mano de obra local.	Promover el trabajo voluntario externo para impulsar el desarrollo.
		Mal estado de la infraestructura y construcciones.	Mejorar la infraestructura y reparar y adecuar las construcciones.
		Locales desinteresados en sus propias tierras, desvalorización.	Potenciar tradiciones, fomentar turismo y mejorar condiciones.
	Entorno natural de gran atractivo turístico.		Desarrollar una mayor y mejor actividad turística tanto en cantidad y como en calidad.
Condiciones de demanda	Flujo creciente de potenciales turistas por la Carretera Austral.		Desarrollo de mejor oferta de productos y servicios locales de mayor valor (rutas turísticas, hospedaje, artesanía, gastronomía, otros).
Industrias relacionadas y de soporte.		Baja disponibilidad de industrias relacionadas y de soporte.	Desarrollo de proveedores e industria relacionada y de soporte: servicios y productos.
Estructura, estrategia y rivalidad de empresas.		Bajo nivel de actividad y competencia.	Colaborar para desarrollar la industria.
		Trabajo individual, poca cooperación entre habitantes.	División de labores turísticas, capacitaciones específicas.
Gobierno	Disponibilidad de subsidios públicos de		Postular a subsidios públicos. Capacitar y

Determinante	Situación		Acción a seguir
	Atractivo	No Atractivo	
	apoyo al emprendimiento.		apoyar formulación de proyectos.
Azar/Oportunidad.	La carretera Austral pasa por allí trayendo en forma creciente a potenciales turistas.		Desarrollo y crecimiento de Cerro Castillo como destino turístico.
Inversión/Desinversión externa	Disponibilidad creciente de inversionistas dispuestos a financiar proyectos en la región.		Atracción ordenada de inversión.

Tabla 3: Diamante de Porter Cerro Castillo

4. CANVAS SOCIAL

Para realizar un análisis estratégico del trabajo realizado por la fundación, se decidió realizar un canvas social, utilizando el lienzo propuesto por Alexander Joyce y Raymond Paquin. Para esto, se analizan los elementos del canvas durante la intervención y luego se presenta el canvas final para el trabajo de la Fundación Patagonia de Aysén.

4.1 Canvas durante la intervención

Para analizar la intervención realizada por la organización, se presenta una tabla con los componentes del canvas social, junto a las fortalezas y debilidades que presentaba la fundación y la localidad. Esto se complementa con las acciones que se siguieron para llevar a cabo el proyecto.

Componente del Canvas	Fortalezas	Debilidades	Acciones
Comunidades		Bajo nivel de cohesión y colaboración de las comunidades	Desarrollo de instancias de trabajo conjunto
Gobernanza	Capacidad de gestión, conducción y liderazgo		Motivación, coordinación y alineamiento de las iniciativas
Trabajadores		HH insuficientes para el logro de resultados rápidos	Levantamiento de trabajo voluntario de jóvenes
Valor Social	Clara definición del valor social y de la visión de la iniciativa		Fuerte comunicación de la visión y de la iniciativa. Participación
Cultura Social	Clara definición de valores y cultura		Comunicación y promoción de valores
Escala de Alcance		Proyecto no aterrizado y poco escalable	Comunicación del proyecto, difusión y organización para réplicas
Usuario Final	Atractivo turístico	Infraestructura y motivación localidades	Dar valor a la Villa, mejorar calidad de vida de los habitantes.

			Desarrollo de emprendimientos turísticos
Beneficios Sociales	Habitantes dispuestos a capacitarse y mejorar		Capacitaciones, desarrollo de vínculo entre habitantes y turistas
Impactos Sociales		Poca mano de obra local	Invitar a externos a trabajar, vivir y colaborar con la Villa

Tabla 4: Fortalezas y debilidades de los componentes del canvas, durante la intervención

4.2 Canvas final

En la figura 6, se presenta el canvas final, al cual logró llegar la fundación, luego del trabajo colaborativo vivido junto a la comunidad de Cerro Castillo.










 Comunidades -376 habitantes -Enseña Chile -CORFO -Asech -Elemental -Municipio -La Ruta de los Parques	 Gobernanza -Privada -Sin fines de lucro -Estructura horizontal  Trabajadores 8 maestros de Puerto Varas y Loncoche	 Valor Social Mejorar, en comunidad, los servicios e instalaciones de la Villa Cerro Castillo, promoviendo el turismo comunitario	 Cultura Social Cultura de comunidad: inclusión, solidaridad y respeto  Escala de alcance -Actores importantes en las comunidades de Aysén -Prensa	 Usuario final -Servicios turísticos -Mejoras en la Villa y bienestar -Turismo comunitario
 Impactos Sociales -Competencia -Horas de trabajo -Materiales de la comunidad		 Beneficios Sociales -Empoderamiento de la Comunidad -Capacitaciones -Capital Social		

Figura 6: Canvas Social del proyecto Cerro Castillo

4.2.1 Valor social

La Fundación Patagonia de Aysén está orientada a la sostenibilidad, por lo que la creación de valor social es una parte clara de su misión. Esta organización, claramente considera su potencial de generar valía, sin tener en cuenta las ganancias monetarias.

El valor social de la fundación se define como: *“Mejorar, en comunidad, los servicios e instalaciones de la Villa Cerro Castillo, promoviendo el turismo comunitario, para que sean los habitantes los responsables del desarrollo turístico de su localidad, y los visitantes puedan ser parte del proceso”*.

Para esto, se busca poner en valía la Villa Cerro Castillo y el Parque Nacional homónimo, dando a conocer a la comunidad lo valioso que resulta para los afuerinos sus tierras y culturas. Ayudándolos, asimismo, a potenciar sus tradiciones y fomentar el deporte aventura. Para esto, como se mencionó anteriormente, se realizaron diferentes proyectos e iniciativas, para que, primero

los propios habitantes aprecien lo que poseen y mejoren su bienestar, y luego los visitantes puedan disfrutar de vivir la experiencia completa en Cerro Castillo, junto a su comunidad.

Así, serían los locales los responsables de cubrir la demanda turística de la zona, donde a través del turismo comunitario, se aspira lograr el desarrollo sostenido de la Villa Cerro Castillo.

4.2.2 Comunidades

La comunidad local de la Villa, ya citada, está compuesta por 376 habitantes, donde a través de la fundación, existieron diferentes relaciones sociales con proveedores. Estas partes se unían como comunidades y la interacción entre estas era mutuamente beneficiosa.

Las relaciones sociales más importantes construidas fueron junto a Enseña Chile, CORFO, Elemental, Asech, el Municipio, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y la Ruta de los Parques. En el anexo IX se pueden observar los diferentes programas en los que participó la fundación, junto a las organizaciones con las que trabajó.

Con la red de Enseña Chile, se generó una alianza, con lo que un profesor de esta organización hizo clases, durante dos años, en el Liceo rural de Cerro Castillo, además de tener la posibilidad de instalarse en la Villa durante su desempeño, generando vínculos y compartiendo con toda la comunidad.

Se participó en diferentes programas CORFO, pero se ganó el Programa Corfo Escuela de Emprendimiento social de la Patagonia, lo que permitió convertir el Liceo Rural de Cerro Castillo en una escuela de emprendimiento social, además de realizar diferentes actividades con los jóvenes de la comunidad, para empoderarlos, conociendo diferentes realidades y valorando lo que tienen.

En 2017, se realizaron talleres participativos junto a Elemental, una empresa fundada por el arquitecto Alejandro Aravena, que realiza proyectos sociales de infraestructura, transporte, espacio público y vivienda. En Cerro Castillo se llevó a cabo un *Workshop*, que consistió en 4 talleres participativos, donde, en conjunto con la comunidad, se evaluó la situación actual de la Villa y se realizó un plan para el futuro de esta localidad. De aquí nace, también, la creación del Pladetur.

Además, se organizó un concurso junto a Asech, en el cual participaron 32 habitantes de la Villa, viéndose beneficiados cuatro emprendimientos locales.

Las relaciones sociales construidas junto a la Municipalidad Río Ibáñez fueron claves para la continuidad de la fundación, ya que se necesitaba tener el respaldo del Municipio para las diferentes actividades que se realizaban y esperaban llevarse a cabo en la Villa.

También, se desarrolló una alianza con la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, donde ocho estudiantes de tercer año de la escuela realizaron su práctica profesional con diferentes emprendedores de la localidad. Existió un aprendizaje recíproco entre los alumnos en práctica y los empresarios locales, que amablemente los recibieron, abriéndoles las puertas de sus hogares y contándoles su experiencia como emprendedores, compartiéndoles las dificultades y beneficios de emprender en Aysén.

Por último, el año 2017, la Reserva Forestal Cerro Castillo cambia a la categoría de Parque Nacional, pasando a ser parte de la Ruta de los Parques de la Patagonia, proyecto que en un

comienzo dejaba fuera a las comunidades que rodean los diferentes parques, pero actualmente las incorpora, promoviendo la visita a estas, cuando se estén visitando los diferentes parques.

4.2.3 Gobernanza y cultura social

El componente de gobernanza involucra la estructura organizacional y las políticas de toma de decisiones de una organización. Como ya se ha mencionado, la Fundación Patagonia de Aysén es una organización privada y sin fines de lucro. Como se representa en el punto 2.2, dicha entidad posee una estructura bastante horizontal, donde las decisiones se toman en conjunto entre el presidente y los diferentes directores, a través de conversaciones y reuniones informativas o de análisis.

Respecto a la cultura social, la fundación se destaca por tener una cultura de comunidad, donde priman los valores de inclusión, solidaridad y respeto.

Se cree que los grandes desafíos se logran con la participación y el aporte de todos. Lo mejor se construye desde las confianzas, y no desde los miedos y las envidias.

Dicha organización reconoce la solidaridad como uno de sus valores fundamentales, ya que para lograr los sueños, no siempre basta con el esfuerzo individual, sino que se debe ser capaz de apoyar a los vecinos, a los que menos tienen y a dar sin recibir nada a cambio.

Por último, está el respeto por todo lo que rodea, el respeto por la dignidad y los derechos de las personas, no solo las que están actualmente, sino las que están por venir. La respetabilidad a las diferencias, a la naturaleza y al resto de los seres vivos.

4.2.4 Trabajadores

El componente de trabajadores proporciona un espacio para considerar el papel de los empleados como un actor principal de la organización. En el caso de la Fundación Patagonia de Aysén, solo se contó con un tipo de trabajadores, los cuales efectivamente fueron un actor primordial en el desarrollo de la entidad antes mencionada.

La organización contrató a ocho maestros, en su totalidad hombres. Cuatro de ellos provenían de Puerto Varas y los otros cuatro eran provenientes de Loncoche. Actualmente, uno de ellos, quien tenía el cargo de jefe de maestros, vive en la Villa.

Dichos constructores se encargaron de realizar mejoras de infraestructura en Cerro Castillo, además de construir nuevos proyectos de emprendimiento y servicios turísticos, como restaurantes, hostales, refugios, baños, etc. Asimismo, durante los cinco años que estuvieron trabajando en este lugar, se instalaron, viviendo la experiencia de vivir y trabajar en esta localidad.

Su trabajo fue fundamental para la comunidad, ya que les dejaron construcciones a los emprendedores para desarrollar sus negocios, además de contribuir con mejorar la imagen local de la Villa.

4.2.5 Escala de alcance

La escala del alcance describe la profundidad y amplitud de las relaciones que una organización establece con sus partes interesadas a través de sus acciones a lo largo del tiempo.

Cuando se comenzó con la fundación, se esperaba que el proyecto Cerro Castillo llegara a todo el mundo, pero especialmente a aquellos actores que tienen un papel más activo en la adopción de medidas o la puesta en marcha de iniciativas que inciden en el desarrollo de las comunidades en Aysén y sus repercusiones en el medio ambiente de la región.

En este sentido fueron objeto preferente de las acciones de la organización, la comunidad de Cerro Castillo, especialmente los alumnos de sus escuelas, liceos e institutos técnicos, los empresarios y emprendedores, los responsables políticos, los líderes de organizaciones sociales, los profesionales, educadores e investigadores.

La fundación tuvo una muy buena llegada con la comunidad, siempre existiendo miembros que no estuvieron dispuestos a participar, pero se generaron redes y vínculos entre la organización, el voluntariado, los practicantes, las diferentes empresas y programas que participaron, los visitantes y los habitantes de la zona.

Incluso, se logró que apareciera la comunidad de la Villa Cerro Castillo, junto a los atractivos del Parque Nacional en la prensa internacional y chilena, donde se promovía la visita a dicha localidad, junto a la accesibilidad que esta presentaba.

4.2.6 Usuario final

El usuario final es la persona que "consume" la propuesta de valor. En este caso, este espacio se preocupa por cómo la propuesta de valor atiende las necesidades del usuario final, contribuyendo a su calidad de vida.

La Fundación Patagonia de Aysén tenía dos usuarios finales; los habitantes de la Villa (y los que llegarán a vivir) y los turistas que vendrán a disfrutar de este atractivo y nueva experiencia. Por un lado, la organización recién mencionada se encargó de poner en valor y perfeccionar lo que ya existía en este lugar, mejorando finalmente la calidad de vida y el bienestar de la comunidad. Con esto, se desarrollaron nuevos emprendimientos turísticos, además de la implementación y mejora de servicios turísticos, los cuales podrán ser aprovechados por los futuros visitantes de la Villa o escaladores y exploradores del Parque Nacional Cerro Castillo.

Finalmente, a través de esta nueva metodología turística, el turismo comunitario, ambos usuarios finales podrán satisfacer sus necesidades, siendo de ayuda para el otro.

4.2.7 Impacto y beneficios sociales

El componente de impactos sociales aborda los costos sociales de una organización. En el caso de la Fundación Patagonia de Aysén, esta trató de tener la menor cantidad de costos sociales durante sus años de trabajo, pero hasta la fecha se han detectado tres impactos sociales. El primero corresponde a las horas de trabajo de los maestros y la comunidad, destinadas a construir, mejorar y capacitarse para lograr darle valor a la localidad. Otro costo social detectado fueron los materiales

utilizados, cuando los propietarios debieron hacerse cargo de estos, para poder arreglar sus viviendas, ya que el compromiso de la organización siempre fue que ellos se harían cargo de la mano de obra, pero que la comunidad también debía invertir para sentirse responsable. El tercer, y último impacto social detectado, corresponde a la competitividad que se generó al comienzo entre emprendedores, y luego cuando compitieron en el concurso de la Asech.

En cuanto a los beneficios sociales, estos son los aspectos positivos de creación de valor social de la acción de la organización. En torno a estos, se han detectado tres grandes aspectos: el empoderamiento desarrollado por la comunidad, las capacitaciones con las que se quedan y la creación de capital social, primero entre habitantes, y luego entre la comunidad y el visitante.

Dado que se dio valor a lo que ya existía en la Villa, a su patrimonio cultural y natural, los habitantes fueron capaces de empoderarse, desarrollarse en turismo y darle vida a sus emprendimientos. Esto, a través de las mejoras y la nueva infraestructura construida, además de la serie de capacitaciones en las que tuvieron la posibilidad de participar, donde se les pudo explicar que la gente que va a visitar la comunidad los quiere conocer a ellos, a sus tradiciones y cultura.

Por último, la creación de capital social o la construcción de comunidad cooperó en dar mejoras en el bienestar de la comunidad, y en sentirse seguros y apoyarse dentro de ella. En un principio, todos competían, pero luego se especificaron en los diferentes servicios turísticos, dividiendo las tareas y pudiendo satisfacer a cabalidad las necesidades de los turistas. Con esto, pueden recomendarse entre los visitantes, existiendo una colaboración social entre la comunidad y los turistas, ya que los residentes ofrecen todo lo necesario para la realización de turismo, y los visitantes, además de satisfacer sus necesidades, tienen la posibilidad de contribuir con el desarrollo turístico de la zona, compartiendo y conociendo a la comunidad, junto a sus tradiciones y cultura.

4.3 Conclusiones análisis estratégico

Con lo anterior, se puede notar que existieron cuatro puntos fundamentales en el desarrollo del trabajo de la fundación.

Primero, el trabajo realizado en el liceo junto a los alumnos, ya que acercó a los jóvenes a la Villa, convenciéndolos de que si era una opción que se quedarán trabajando en su propia localidad.

Segundo, los nuevos emprendimientos que surgieron, junto a las diferentes capacitaciones, en conjunto con la ayuda del voluntariado, que acercó a la comunidad a la visión del resto del país hacia la Villa. Además de las nuevas infraestructuras que se pudieron mejorar o construir desde cero, para dejarles algo a quienes comenzaban sus emprendimientos o negocios.

Tercero, la realización de los talleres participativos, a través de Elemental, que no solo sirvieron para validar el trabajo que estaba realizando la fundación, sino que hizo ver a las autoridades lo que estaba ocurriendo en la Villa, creando finalmente un plan para esta.

Por último, la creación del Pladetur, que se construyó en base a las necesidades de la propia comunidad, y no de los turistas. Este los ayudará para que en el futuro puedan enfrentar el crecimiento turístico que se espera, de la mejor manera posible, usando el turismo en beneficio de ellos.

5. ÉXITO

Para analizar y evaluar lo que se ha realizado por la fundación, y así, ver si esto fue beneficioso para la comunidad se realizan los siguientes análisis cualitativos, con el fin de identificar acciones exitosas que han sido favorables para la organización, junto a fracasos que retrasaron el funcionamiento del proyecto.

Finalmente, en base a los análisis, se desarrolla una medición del éxito, donde se evalúa el proyecto en torno a eficiencia, efectividad, impacto, sustentabilidad y relevancia.

5.1 Análisis principios de Collins

Jim Collins identificó 7 principios que estaban presentes, y hacían la diferencia, en organizaciones exitosas. Se analizará cómo cada uno de estos estuvo presente en la fundación y contribuyó al desarrollo del trabajo en Cerro Castillo.

1) Liderazgo de nivel 5: El presidente de la fundación, Aristides Benavente se destaca por ser una persona humilde, pero con una gran voluntad profesional, ya que al evaluar lo ocurrido en Cerro Castillo a través de la organización, se puede notar que este líder utilizó sus habilidades ingenieriles en beneficio de otros. Él, con más de 30 años trabajando en una empresa de retail, se dio cuenta que debía ir más allá, por lo que comenzó a crear una entidad para colaborar con las comunidades del sur de Chile, creando un proyecto bastante ambicioso. Ha tenido grandes éxitos en su vida personal y profesional, pero constantemente los atribuye a personas o hechos externos a él.

Con esto, y luego de varias conversaciones con Aristides, se puede notar, que la fundación tuvo a un líder particular, quien influyó en gran parte en lo que se llevó a cabo en la región de Aysén, por lo que se debe buscar a un líder excepcional para poder replicar este proyecto. Sobre esto, Benavente asegura que él no es un experto, y que solo se deben tener las ganas y motivación, por lo que cree profundamente que encontrará un sucesor que tendrá aún más éxito que él.

2) Primero quién, después que: Es muy interesante que el trabajo realizado en Cerro Castillo fue estructurándose en base a las necesidades de la comunidad, pero si se le dio gran importancia a la formación del equipo con el cual se iba a trabajar. Cuando Aristides toma la decisión de comenzar con la Fundación Patagonia de Aysén, primero busca y recluta a quienes serían su equipo de trabajo, convenciendo a quienes él creía que serían los indicados para los distintos puestos que se debían cubrir. Luego, en conjunto, procedieron a redactar el documento con el que se dio inicio a la organización, en el cual establecían sus objetivos, sueños y alcances.

3) Afrontar los hechos desnudos: Cuando la fundación llegó a trabajar a Cerro Castillo, lo primero que hizo fue comprar una casa en la Villa para que esta fuera el lugar de trabajo del equipo. Claramente, los habitantes se sorprendieron con la llegada de afuerinos, por lo que el presidente de la organización invitó a la comunidad a reunirse en esta casa, donde les informó que él no venía a comprar viviendas ni terrenos, si no que venía a trabajar con ellos, para apoyarlos y promover el turismo en dicha localidad. Se presentó, les explicó lo que pretendía desarrollar en la Villa y los invitó a participar, dejándoles las puertas abiertas a confiar en el trabajo que realizaría él junto a su equipo. También, se les sugirió no vender sus tierras y se les propuso que cualquiera que tuviera una opinión, pregunta, sugerencia o idea, se dirigiera a la casa de la fundación y solo tocara la puerta, porque ellos estaban ahí para conversar. Desde ese momento, hubo quienes confiaron de

inmediato, por lo que empezaron a trabajar en conjunto, y a medida que el resto iba viendo resultados, estos se iban integrando al trabajo en comunidad.

Esta situación, solo se dio porque la gente quería saber quienes eran ellos, por lo que no se programó ni preparó esta introducción a la Villa. Actualmente, se han dado cuenta que esta presentación y lo que dijo Aristides naturalmente, fueron claves para el trabajo que se desarrolló a partir de este comienzo.

Por otra parte, la fundación siempre tuvo objetivos muy ambiciosos, pero su trabajo se dio de manera amena, ya que todo el equipo tenía una gran fe en que se lograría lo que se habían propuesto, teniendo claro que deberían atravesar múltiples dificultades, que en el camino encontrarían la forma de sobrepasar.

4) Concepto de erizo: La organización nunca estableció una estrategia, sino que dejó fluir el trabajo, a medida que se iban dando los diferentes hechos. Es importante destacar, que no tuvieron una única metodología, pero cada proyecto o programa que desarrollaban, lo hacían a través de un concepto estratégico, simple y claro, lo que ayudaba a que las diferentes acciones ocurrieran de manera organizada.

Collins menciona que, para llegar a una estrategia clara y sencilla, se deben comprender 3 círculos: en qué puede ser la organización la mejor del mundo, qué mueve su motor económico y qué es lo que le apasiona profundamente. En el caso de la fundación, se tenía claro que querían convertir Cerro Castillo en la capital de turismo comunitario, y creían que podrían ser los mejores en ayudar a esta Villa a mejorar lo que ellos ya tenían. Claramente, no tenían un motor económico, pero si uno social, el cual los movilizaba día a día. Finalmente, el equipo tenía una pasión en común; las comunidades y lugares de la región de Aysén.

5) Adoptar una cultura de disciplina: Para la fundación, el trabajo siempre fue a través del diálogo, donde todos los que constituían el equipo eran individuos autodisciplinados con mucho motor propio y motivación por el trabajo que estaban haciendo. Los maestros contratados también cumplieron sus plazos y llevaron a cabo un trabajo ameno. Finalmente, la comunidad también realizó un trabajo disciplinado, ya que como ellos se comprometían, al tener que aportar con los materiales, trabajaban de buena manera, porque tenían un beneficio para ellos mismos.

6) Saber utilizar y aprovechar la tecnología. A pesar de que, para la fundación la tecnología nunca fue un medio primario, siempre supieron que debían tenerla dentro de los ámbitos que trabajarían. Es por esto que se propuso la realización de proyectos basados en tecnología, desarrollando una página web, en la que, además de poder visibilizar las oportunidades turísticas de la zona, se podía conocer y aportar fondos a la fundación.

7) Realizar las transformaciones en un proceso lento y continuado: La organización se propuso, para partir, trabajar por cinco años en Cerro Castillo, realizando diferentes transformaciones en cuatro rubros; servicios e infraestructura; tradición y aventura; educación; y tecnología. En esto estuvieron trabajando durante todos estos años, de manera lenta y continuada, siempre con la esperanza de que todo saliera bien. Así fue como las transformaciones se fueron dando a través de un proceso continuo, lleno de mejoras y aprendizajes. Eso sí, faltó aprendizaje continuo, lo que podrían haber tenido evaluando los avances semestralmente, a través de retroalimentaciones recibidas por los diferentes beneficiados.

5.2 Análisis prácticas de Pfeffer

Pfeffer identifica siete practicas esenciales que toda organización debe seguir para poder ser exitosa. En esta sección, se analizará de qué manera la Fundación Patagonia de Aysén ha llevado a cabo estos ideales, de modo de poder identificar las prácticas que han sido exitosas en el trabajo de la entidad ya citada.

1) Seguridad de empleo: Al interior de la organización existe seguridad de empleo. Durante los cinco años de trabajo, no existieron despidos, lo que tiene que ver con que solo había integrantes del equipo, quienes crearon la fundación en conjunto, además de los maestros contratados, quienes tuvieron una buena convivencia y comunicación con el equipo y la comunidad. Es por esto, que no existió y no se transmitió una inseguridad en las personas en este aspecto. Los maestros no presentaron rotación, en excepción a uno, quien se vio sobrepasado por los horarios de trabajo y la vida diferente que se vive en la Patagonia de Aysén. La fundación está conformada por profesionales de entre 30 y 65 años, existiendo una diversidad de ideas y pensamientos. Al replicar un proyecto de esta índole, se debe seguir teniendo una seguridad de empleo, trabajando de manera horizontal, buscando diversidad y solucionando los problemas en conjunto.

2) Contratación selectiva: En la Fundación Patagonia de Aysén no existieron contrataciones como tal, por lo que no hubo mecanismos de contratación selectiva de personal. A pesar de lo anterior, cuando los maestros entraron a trabajar con el equipo, existió una rápida adaptación entre ellos, la comunidad y la organización. Para el futuro, se recomienda poner énfasis en una buena selección, para asegurar que se podrá desarrollar un buen equipo de trabajo, que siga la misión y visión de la entidad.

3) Altas compensaciones y retribuciones basadas en el desempeño: El sistema de remuneraciones fue variable, existiendo incluso muchos integrantes que ofrecían su trabajo de forma voluntaria. De esta manera, no existe un sistema de incentivos, basados en un buen desempeño, ya que quienes trabajan en esta organización, lo hacen porque están realmente comprometidos con la causa en la que esta se enfoca. Finalmente, las metas que buscaba la fundación se estipulaban al partir cada año, y se revisaban al final para realizar el boletín, pudiendo observar si se alcanzaban los objetivos estipulados, pero sin analizar el por qué y cómo se alcanzaron o no, por lo que no existía un beneficio para los responsables.

4) Extensas capacitaciones: No se realizaron capacitaciones que posibilitaran la formación continua y desarrollo de la profesión. Eso sí, se llevaron a cabo diversas capacitaciones para los habitantes de la Villa, para que ellos pudieran realizar un buen trabajo, pudiendo vivir de la actividad en la que se especificaban.

5) Barreras y niveles de estatus disminuidos: La Fundación Patagonia de Aysén es una organización, donde no existen barreras de estatus, siendo la relación entre los miembros del equipo bastante cercana. Esto se debe a la forma en que se formó el equipo y la horizontalidad que se estableció desde el principio, no solo entre los integrantes de la organización, si no también, en conjunto con la comunidad, quienes finalmente también trabajaban y participaban de las mejoras y programas que realizaba la entidad recién mencionada.

6) Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es ampliamente estimulado, generando equipos entre los integrantes, y también, entre los que participaban y se involucraban en el proyecto. En los diferentes equipos, siempre se buscaba promover la inclusividad, el respeto y la solidaridad.

7) Transparencia: No existe claridad en cuanto a lo logrado, ni al desempeño de los directores y trabajadores al interior de la organización. Esta información no se conoce, por lo que se está realizando el presente trabajo, a modo de obtener métricas y un registro claro de lo que se logró en estos años de trabajo. Es importante destacar, que en temas financieros fueron muy ordenados, llevando un seguimiento de los gastos e ingresos, a través de flujos de caja anuales. Esta información no es mostrada a todos los integrantes, pero si alguien la solicita, estos informes pueden ser entregados sin problemas.

Se puede notar, que muchos de estos puntos no formaron parte del proceso de la fundación, ya que estas prácticas están dirigidas a empresas más grandes, con diferentes áreas, donde existe una extensión para recursos humanos, quienes realizan todo el proceso de selección y capacitación. En este caso, la organización solo integraba a quienes tenían las ganas, motivación y pasión por trabajar mejorando y apoyando a la comunidad de la Villa.

5.3 Construcción de comunidad

Al comenzar a analizar las etapas que sugiere Peter Diamandis en el capítulo 9 de su libro *Bold, "Building Communities"*, se puede notar que la Fundación Patagonia de Aysén siguió muchas de estas, a pesar de no tener conciencia y conocimiento de ellas, dándose de manera natural. A continuación, se describe cómo se llevaron a cabo cada una de estas etapas en estos 5 años de trabajo.

1) Identidad. ¿Cuál es tu propósito?: El presidente de la fundación siempre tuvo su propósito muy claro. Él es un gran admirador de la Patagonia de Aysén y un convencido de que los recursos no se pueden acumular, si no que estos deben ser devueltos al sistema de manera desinteresada, y no vuelvan directamente, si no que le den oportunidades a otros, para que sean ellos quienes vayan ayudando a que el sistema continúe creciendo. Con esto en mente, decidió crear una organización para ayudar al turismo comunitario en la región de Aysén, a lo que el destinaría gran parte de sus ingresos y tiempo.

Teniendo esto claro, él decidió formar su equipo de trabajo, reclutando diferentes profesionales, con quienes procedió a desarrollar un documento, donde se establecían expresamente los objetivos, alcances y sueños que buscaba la fundación, para que los integrantes tuvieran claro lo que representaban. Luego de esto, se dirigieron a la Villa Cerro Castillo, donde se presentaron y le explicaron a la comunidad por qué estaban haciendo este proyecto y cuál era su pasión, dejando las puertas abiertas a participar y trabajar con ellos.

Así, hubo quienes se unieron y confiaron de inmediato, y otros que se fueron sumando después, pero finalmente formaron una comunidad; un grupo de personas unidas en torno a un propósito que buscaba transformar la Patagonia de Aysén, a través de esta nueva forma de turismo. Hubo muchos habitantes que creyeron en este proyecto, se apasionaron y estuvieron dispuestos a donar su tiempo y sus mentes a esta iniciativa. Muchos trabajaron gratis, otros muchas horas y lo hacían porque realmente sintieron que este trabajo sería significativo e importante.

2) Diseñar tu portal comunitario: Este punto está más relacionado a portales comunitarios en línea, pero a pesar de esto, hubo muchos aspectos que se siguieron, solo que de manera presencial.

El proyecto se lanzó en busca de reunir a la comunidad sin pensarlo demasiado, ni estructurarlo. Solamente comenzaron, redactaron un documento con algunas especificaciones y, en base a esto, empezaron a trabajar, y a reunir a quienes los apoyarían y trabajarían con ellos. No perdieron tiempo diseñando cómo se haría el proyecto, lo que fue bueno porque ahorraron muchas horas, pero también, en muchas ocasiones perjudicial, ya que de haber estructurado el trabajo, quizás podrían haber prevenido muchos inconvenientes que tuvieron en el camino. Es importante destacar, que finalmente estos imprevistos, muchas veces pasaron a ser grandes aprendizajes.

Por otra parte, formar parte de la comunidad era muy fácil, solo se debía contactar a la fundación, o simplemente, comenzar a participar de las iniciativas y actividades que ellos organizaban. Además, al comenzar a ser parte de esta comunidad, los integrantes sabían a qué iban y qué sería lo que obtendrían a cambio, motivándose a invitar e integrar a sus conocidos, para realizar un trabajo en conjunto. En esta línea, el manejo de datos de los integrantes de la comunidad nunca fue un tema, ya que al ser una sociedad presencial, no se pedían antecedentes, solo se buscaba que participaran del proyecto, sin existir probabilidad de revender los datos de los integrantes.

Existen cuatro razones principales, por las cuales una persona se une a una comunidad: un sentido de pertenencia, una red de apoyo, una mayor influencia y una forma de saciar la curiosidad o explorar nuevas ideas. En este caso, era fundamental que los habitantes de la Villa encontraran un sentido de pertenencia, para que no abandonen su localidad. Siempre, se buscó formar una red de apoyo, la cual se cree que se logró, ya que finalmente se repartían las tareas turísticas, apoyándose y recomendándose entre sí. También, los primeros en incorporarse buscaban tener una mayor influencia en la Villa, presentándose como líderes. Mientras que los que se integraron posteriormente, buscaban explorar nuevas ideas, ya que se hablaba mucho de lo que estaba ocurriendo en Cerro Castillo, a través de la fundación.

Para lograr un buen diseño del portal comunitario, era muy importante el reconocimiento, lo cual se llevó a cabo de diversas maneras en esta localidad. Para invitar a que la gente participara, se realizaban concursos, incentivando a los habitantes a que mejoren las fachadas o jardines de su casa. En estos casos, no solo importaba el premio, si no el reconocimiento y honor que se obtenía por tener, por ejemplo, la mejor fachada de la Villa Cerro Castillo.

Finalmente, aunque no se logró una participación gigantesca, se contó con una gran cantidad de la población, que se quiso hacer partícipe del proyecto, apoyando y beneficiándose de este. Lo importante es que se generó un ambiente en donde aprecian nuevas ideas, se apoyaban unos a otros y existía un grado de confianza, lo que hizo que entre ellos se fueran formando subgrupos, liderados por mismos miembros de la comunidad.

3) Recursos de construcción comunitaria: Un punto clave para la fundación, fue que su proyecto buscaba entregar un beneficio, tanto de bienestar, como monetario, ya que al generar emprendimientos y actividades turísticas, se realizaban nuevas fuentes de trabajo, con posibilidades de seguir creciendo. Esto hacía tener un incentivo para construir comunidad, ya que a través de lo anterior tendrían recursos para poder seguir manteniéndose en el futuro, necesitándose entre los integrantes de la sociedad.

4) Los primeros días de construir comunidad: La fundación, pudo notar, desde un principio, que claramente no podría contar con todos los habitantes, y que siempre existirían personas dispuestas a participar y cooperar, y otras que no. Pero ellos, fueron capaces de encontrar a los miembros principales, y trabajar junto a ellos desde un principio, porque resultaba mejor extraer el máximo valor de unos pocos, y que el resto se vaya sumando en el camino. Así, la organización buscó a miembros influyentes dentro de la Villa, para que así, el resto de la gente, visitantes y habitantes, se dieran cuenta que existía algo interesante. Al final, con pocos integrantes, pero buenos, comenzaron a llevar la conversación y el trabajo, y sin darse cuenta, muchos más se fueron adhiriendo, debido a la comunicación y fuerte influencia que los primeros provocaron. Por lo anterior, los que estuvieron desde los inicios, tuvieron gran responsabilidad, y estuvieron muy involucrados, en la construcción de la comunidad, ya que se tomó muy en cuenta sus aportes.

La fundación fue el primer motor, ya que fue capaz de entregar un espacio, donde los habitantes podían conversar y abordar problemáticas e ideas que habían tenido por mucho tiempo. Este era un lugar de confianza e inclusión, donde todos podían participar de manera libre.

Además, para esta organización, los habitantes de la Villa siempre fueron lo más importante, prestándoles siempre atención, escuchando lo que tenían para decir, y muchas veces, cambiando de dirección, a favor de la comunidad, ya que el proyecto era de ellos, para ellos y en beneficio, principalmente, de dicha comunidad.

5) Crear contenido comunitario: Existen muchos expertos, que opinan que el líder de la comunidad no debe estar tan presente, ni participar demasiado, pero, del mismo modo, poca participación tampoco es bueno. En este proyecto, uno de los puntos clave fue la alta participación que tuvo el líder, quien estaba muy pendiente y cuidaba a su comunidad constantemente, especialmente durante los primeros meses, para poder guiarlos y formar una sociedad difícil de desarmar.

Para esto, estuvo, junto a la directora de la fundación, desde el principio, creando e ideando iniciativas para mantener activa a la comunidad. Primero, siempre se buscó mantener informada a la comunidad; qué se estaba haciendo, cómo se haría y qué se venía para el futuro. Junto a esto, fue fundamental la generación de noticias, las cuales se daban a conocer en la radio de la Villa, que tenía como tema central el turismo en la comunidad. Esto no solo generó que la comunidad se mantuviera informada, si no que también, hizo que los demás vayan conociendo el proyecto y quisieran sumarse, para no quedar aparte de este lugar. En este sitio, además, se celebraban los logros y nuevos proyectos que surgían en la zona.

A través de los medios de comunicación, se generaban entrevistas a quienes trabajaban en la fundación, a los visitantes y turistas, y por supuesto, a los propios habitantes de la Villa, quienes contaban sus experiencias o alguna anécdota, que les podía servir a los demás. Lo anterior, también generó que el proyecto llegara a más gente, teniendo un mayor impacto.

Este espacio, también se usaba para dar a conocer al líder de la fundación, o a los integrantes de esta, quienes aprovechaban de asesorar a la comunidad, invitando así, a quienes se demoraron más tiempo en unirse. A la gente le gustaba escuchar al líder, ya que este los aconsejaba, a partir de su propia experiencia. De esta misma forma, se intentaba conversar con expertos de un tema específico, que pudiera ser de utilidad para la comunidad, por lo que, en general, se buscaban personas relacionadas al turismo.

6) Compromiso y estrategias de compromiso: Como se mencionó anteriormente, este fue un tema que fue fundamental para el desarrollo del turismo comunitario en la Villa, el cual se abordó de distinta manera a lo que presenta Diamandis en su libro, ya que este da estrategias de compromiso para comunidades en línea, mientras que en la Villa Cerro Castillo se construyó una comunidad de forma presencial.

Lo que se buscaba, a través de las estrategias de compromiso que se utilizaron, era construir puentes muy fuertes entre los miembros de la comunidad y la fundación. Esto quiere decir, que se esperaba que las personas colaboren y se conecten realmente entre sí, generando emociones. Se dice que las personas se unen a una comunidad por las ideas, pero luego se quedan por las sensaciones.

Hay muchas formas de generar emociones en una comunidad. Una de estas es la reputación, ya que si se tiene, por ejemplo, una tabla de clasificación, esto generará compromiso, o si se celebran y reconocen los logros de los diferentes miembros. En este caso, siempre se buscó celebrar, comunicar y reconocer, a quienes destacaban dentro de la comunidad, ya sea, ganando un concurso, siendo elegido para un premio destacado, o dando a conocer a quienes lograban comenzar con un nuevo proyecto o un emprendimiento.

Otra buena estrategia fueron las reuniones. Con esto, el objetivo era generar emociones reales, y daba muy buenos resultados juntar a todos los integrantes de la comunidad en un mismo lugar, donde la idea era que ellos mismos hicieran la reunión, abordando los temas que a ellos realmente les interesaban. A medida que pasaba el tiempo, cada vez se organizaban mejor, realizando reuniones más efectivas. Así, se buscaba trazar límites y generar juntas estructuradas, para no invertir de mala manera el tiempo.

Por otro lado, una metodología que generó gran compromiso fue el compartir los gastos, ya que si un miembro quería pintar su casa o comenzar con una construcción para instalarse con alguna actividad turística, la fundación lo apoyaba con la mano de obra, financiando esta parte, pero era el habitante quien debía pagar por los materiales. Lo anterior, generaba un alto compromiso, ya que no obtendrían un beneficio sin entregar nada a cambio, si no que podrían lograr su proyecto, realizando una inversión (menor a la que realizarían si lo hicieran sin la organización). Esto los hacía comprometerse con los integrantes de la fundación, porque ambos estaban cooperando con esta iniciativa, por lo que si no se realizaba el esfuerzo necesario, el miembro también tendría pérdidas. Así, no solo se comprometía con la fundación y su proyecto, si no que también tenía un gran incentivo a hacerse partícipe.

Finalmente, fue clave el compromiso que se generó entre los integrantes de la comunidad, ya que se dieron cuenta que podían dividirse las tareas turísticas, y en vez de pelearse los clientes, podían apoyarse con estos, recomendándose y ayudándose entre ellos, lo que los motivaba a comprometerse entre ellos y con sí mismos.

7) Administrar comunidad: La administración de la comunidad se llevó a cabo con gran sabiduría por el presidente de la fundación, ya que él fue un dictador benigno, que siempre mantuvo la calma, no mendigó, ni estuvo buscando constantemente nuevos miembros, además de ser capaz de delegar.

Para el proyecto que se realizó en la Villa Cerro Castillo, fue clave el liderazgo de Aristides Benavente, ya que este fue un dictador, pero bueno. Esto se refiere a que, por ejemplo, la fundación tenía claro que iban a apoyar y promocionar el turismo comunitario, pero no sabían de qué forma lo harían. Esto, podría haber quedado totalmente en manos de la comunidad, pero él fue capaz de

establecer ciertos parámetros, y luego dejó que los habitantes realizaran sugerencias y propusieran ideas. También, se reservó a tomar decisiones finales, solamente junto a su equipo, pero siendo muy transparente al respecto, por lo que solo tuvo una cuota de dictador.

Benavente fue capaz de mantener la calma, viéndose involucrado muchas veces en discusiones entre los miembros de la comunidad, pero dejando que esto ocurriera, ya que de esto pueden salir grandes ideas. Los residentes necesitaban, de vez en cuando, salirse del tema, pudiendo expresar realmente lo que sentían. En estos casos, aunque estuvieran los integrantes de la fundación presentes, debían dejar que estas discusiones ocurrieran, limitándose solo a escuchar, porque a nadie le gusta sentirse siempre monitoreado por una organización u otras personas.

Por otra parte, nunca mendigó, ni intentó promocionar asuntos de la comunidad, ya que él tenía claro que estaba ahí para apoyarlos y no para venderlos. Es por esto, que siempre guió y apoyó a su comunidad, partiendo por la conversación, y luego trabajar en base a lo que ellos realmente necesitaban.

En esa línea, no gastó su tiempo persiguiendo a nuevos miembros o intentando que toda la Villa trabajara con la fundación, sino que dejó las puertas abiertas, usando distintas estrategias, para que los habitantes, solos y de manera inconsciente, quisieran formar parte de la comunidad. Siempre, se privilegió no descuidar a los miembros que ya formaban parte de esta sociedad, preocupándose de que estén felices, cómodos y comprometidos para no perderlos, porque como se mencionó anteriormente, se tenía claro que valían más, menos miembros, pero comprometidos y motivados, que muchos integrantes con un pequeño esfuerzo, tal como se estudió en el análisis de involucrados (2.6).

Finalmente, el líder, debido a su experiencia, sabía que debía delegar, ya que el liderazgo distribuido es fundamental. Esto permitió que surgieran líderes comunitarios, lo que aseguró la difusión del poder y la continuidad de esta comunidad cuando el líder no estuviera presente. Para lo anterior, se buscó a miembros motivados, sobresalientes, comprometidos e influyentes, para que se hicieran cargo de diferentes actividades, proporcionando capacitación, en caso de ser necesario. Por ejemplo, se designó a una comisión junto a un responsable, quienes se harán cargo del plan de desarrollo turístico.

8) Impulsar el crecimiento: A la fundación nunca le importó ser muy grande, pero dado lo que se dio y vio en la Villa Cerro Castillo, decidieron que su proyecto piloto funcionó, por lo que más que crecer, buscan replicarse en toda la región. Para dar inicio a esta iniciativa, se está realizando el presente trabajo, ya que ellos creen que fue exitoso, por lo que es válido replicar, pero esto no se ha declarado formalmente. Por lo anterior, quieren verificar si fue realmente beneficioso para los locales y si es factible replicarlo en cualquier lugar de la Patagonia de Aysén.

9) Generar ganancias: En este caso, era muy importante generar ganancias y recibir aportes, para la continuidad de la organización. Esto siempre fue un hecho transparente e incluso los boletines que se realizaban dos veces al año, eran una forma de mostrar, a quienes aportaban, a qué se destinaban estos fondos.

Además de esto, se buscaba cualquier ayuda, ya sea monetaria, de materiales o de trabajo humano, para poder tener los menores costos posibles. Dentro de esto, existieron empresas siempre dispuestas a colaborar mensual o anualmente, además de voluntarios, que estaban dispuestos a

invertir su tiempo en este proyecto. Es fundamental resaltar, que el presidente de la fundación, junto a la directora financiera, realizaron una muy buena gestión y optimización de los fondos, así como también mostraron grandes habilidades comunicacionales y de difusión, al recaudar aportes.

5.4 Medición del éxito

Para medir el éxito, se definen, en torno a lo investigado y evaluado, dos métricas por cada indicador, comparando lo planificado por la fundación y lo que se realizó efectivamente.

Lo anterior, se presenta en la siguiente tabla.

Indicador	Métrica	Planificado	Efectivo	Observaciones
Eficiencia	Tiempo, plazos de ejecución (años)	5 años	5 años	Se sigue trabajando, pero en iniciativas que surgieron en el camino
	Personal contratado, número de Jornadas Completas Equivalentes (JCE) dedicadas	12 JCE	8 JCE	Se reclutó trabajo voluntario, además de trabajo colaborativo local
Efectividad	Proyectos y mejoras realizadas	50	73	Proyectos comunitarios, nuevos y mejoras personales
	Nuevos emprendimientos	50	70	Hubo emprendimientos no necesariamente turísticos
Impacto	% población beneficiada	100%	80%	Se benefició directamente a un 80%. Indirectamente puede ser el total
	% Aumento turistas (por año)	10%	30%	Se espera un aumento exponencial, luego de la pandemia
Sustentabilidad	% de iniciativas que siguen en curso	80%	100%	Se logró gran adherencia de los participantes. Se realiza seguimiento de la actividad
	Nuevas iniciativas	2	5	Iniciativas realizadas por los propios habitantes, luego de lo enseñado
Relevancia	Conocimiento Villa Cerro Castillo	Nacional	Internacional	Cerro Castillo está calificado y recomendado a nivel mundial, como destino turístico
	Cambios legales	1	1	Condición Parque Nacional Cerro Castillo

Tabla 5: Indicadores medición de éxito

De la tabla se puede concluir que el proyecto fue exitoso, ya que con pocos recursos se realizaron grandes cambios. Además, a pesar de que el proyecto era ambicioso, este fue capaz de superar las expectativas.

Es importante mencionar, que lo anterior se realizó en conjunto con el directorio de la fundación, quienes establecieron los parámetros planificados.

6. VALIDACIÓN

Para validar el trabajo y proyecto llevado a cabo por la fundación, se decidió realizar, en Agosto de 2017, un taller de validación, al cual asistieron personas muy importantes e influyentes de Chile, además de los habitantes de la Villa Cerro Castillo. En este se abordaron diferentes temas, a través de la realización de cuatro talleres participativos, en los cuales se evaluó la situación actual y se comenzó la construcción de un Pladetur, en base a las necesidades de los habitantes.

6.1 Talleres participativos

El año 2017, la municipalidad de Río Ibáñez, en conjunto con Elemental, una empresa formada por el arquitecto Alejandro Aravena, llevó a cabo un *Workshop*, que consistió en 4 talleres participativos. En estos se abordaron diferentes temas de interés para la comunidad y participaron diferentes autoridades de la zona y de Santiago.

Para realizar talleres acordes a lo que la gente estaba viviendo y a sus necesidades, se comenzó realizando una visita por la Villa Cerro Castillo, recorriendo y visitando, a pie, lugares característicos de esta, como el tramo pavimentado de Carretera Austral, el límite nor-oeste de dicho lugar, el restaurant “La Querencia”, la cervecería “Caiquén” y el camping “La Araucanía”. Muchos de estos lugares habían sido mejorados o construidos con la ayuda de la Fundación Patagonia de Aysén, por lo que se aprovechó de conversar con los dueños del restaurant, la cervecería y el camping, para enterarse de su situación actual.

A esta visita asistió; el alcalde de la Municipalidad de Río Ibáñez; el encargado y el asistente de comunicaciones de la Municipalidad homónima; el director y el jefe de carrera del Liceo de Cerro Castillo; dos arquitectas Secpla; el encargado de la oficina de vivienda, la arquitecta del departamento de educación, la psicóloga del departamento de educación, el coordinador de turismo y fomento productivo, y la trabajadora social de la Municipalidad de Río Ibáñez; dos integrantes de la Fundación Patagonia de Aysén; y tres arquitectos de Elemental.

Luego, se dio inicio al primer taller, el de visión municipal, al cual asistieron los integrantes mencionados anteriormente. En este se expusieron los antecedentes generales de la zona, junto al nivel de actividad turística que presentaba la comuna, donde se pudo notar que no había un registro, si no que solo estimaciones. A partir de esto, se conversó acerca de la visión que tenían las autoridades de la región, quienes aseguraron que el turismo sería capaz de sostener el lugar.

El segundo taller fue el taller de organismos públicos, el cual constó de diez asistentes (el alcalde y el encargado de comunicaciones de la Municipalidad de Río Ibáñez; el director del Liceo de Cerro Castillo; la arquitecta y la psicóloga del departamento de educación de la Municipalidad ya citada; el presidente de la Fundación Patagonia de Aysén; y tres arquitectos de Elemental) y nueve

expositores (Claudio Suazo-Jefe de carrera Liceo de Cerro Castillo, Hugo Sotomayor-Ejecutivo de Proyectos Corfo, Anabel Reis-Gerente PER Turismo, Adrián Escobar-Conaf, Marcelo Doner-Conaf, Fernando Ojeda-Coordinador programa ZOIT Sernatur, Mauricio Cisternas-GORE, Ignacio Carrasco-Coordinador Turismo y Fomento productivo Municipalidad Río Ibáñez, y Valentina Cerna-Trabajadora social de la Municipalidad recién mencionada. En este se habló acerca de la planificación, conservación e inversión de los atractivos turísticos de la zona, junto a la planificación de áreas protegidas de Conaf. Además, se abordaron los instrumentos del nivel programático, tales como el desarrollo ganadero, el turismo, las localidades aisladas y la inserción internacional, para comenzar a diseñar una estrategia a nivel regional de innovación, y así poder hacerse cargo de estos temas.

El siguiente taller, fue el de participación ciudadana, el cual se desarrolló al interior del centro comunitario de Cerro Castillo, reuniendo a la comunidad de dicha Villa, para conversar acerca de su situación actual. Los encargados de la organización del taller sabían que tenían que hacer las preguntas precisas, para abordar de la mejor manera posible el desafío. Se plantearon preguntas tales como: ¿Qué es lo que identifica hoy a Cerro Castillo y cómo se imaginan el futuro de la Villa? ¿Qué esperan del futuro de los jóvenes en la Villa? ¿Cómo enfrentar el crecimiento turístico? ¿Qué se hace con la demanda de terrenos, y casas para localizarse en la villa, por parte de nuevos colonos, o desarrolladores? De esto, los comentarios o ideas más representativas que se obtuvieron fueron: “Mi sueño es que vuelvan los jóvenes”, “Ser unidos”, “Queremos turismo pero seguir siendo los mismos”, “Nuestra cultura no es avasalladora”, “No somos solo un paisaje”, “Más que darle el gusto al turista, hacer cosas para la villa”, “Hay que mirar el futuro de la villa a largo plazo”, “Los cambios tienen que venir de nosotros mismos”, “Ya lo tenemos todo, un liceo, un gimnasio, casa comunitaria, posta...”, “Tenemos que aprender a informarnos”, “No vamos a vender el campo ni por nada”.

Es necesario destacar dos comentarios del párrafo anterior, ya que son un claro reflejo de que la comunidad valora, destaca y se siente beneficiada con el proyecto que llevó a cabo la fundación. El primero es: “Ya lo tenemos todo, un liceo, un gimnasio, casa comunitaria, posta...”, donde se puede apreciar que los locales se sienten satisfechos con lo que tenían en ese entonces (2017, luego de dos años de trabajo de la fundación) y con las mejoras que se realizaron en estos lugares, mediante el trabajo de dicha organización junto a la comunidad. El segundo es: “No vamos a vender el campo ni por nada”, donde se aprecia que finalmente la comunidad valora su tierra, y aunque en 2015, ofrecían sus terrenos para venderlos, luego del trabajo realizado en comunidad, aseguran que quieren conservarlo.

Finalmente, se desarrolló un taller de síntesis, donde se incluyó lo conversado y acordado en los dos primeros talleres, pero acorde a lo que la comunidad realmente quería y necesitaba. En este se concluyó que existían siete puntos para abordar; Villa, comunidad, educación, carácter, cultura y paisaje del territorio.

Como se puede notar, la Fundación Patagonia de Aysén ya había estado abordando y trabajando en estos temas, por lo que nuevamente se valida el proyecto realizado, a pesar de que en ese entonces, solo llevaban trabajando dos años. Pero, ya se podía apreciar que su desarrollo estaba en el camino correcto, y en los puntos en que realmente la comunidad necesitaba apoyo y cuidado.

6.2 Situación actual

La situación actual, a la cual se enfrentó este taller, se dividió en 8 temas; Red y ruta de Parques de la Patagonia; accesibilidad privilegiada; servicios básicos resueltos; cultura responsable; nuevos servicios públicos y privados; espacio público deteriorado; acceso irregular al parque nacional; y cruces informales en ruta 7. Es importante destacar, que esta situación se vivía en la zona, a finales de 2017, con lo que ya se podía notar, en muchos puntos, lo desarrollado por la fundación.

En el año 2017, la Reserva Forestal Cerro Castillo cambia a la categoría de Parque Nacional, y con esto, sus 179 mil hectáreas entran a formar parte de la Red de Parques de la Patagonia. Los 4,5 millones de hectáreas de la Red recién mencionada están conformados por 1,3 millones de hectáreas (privadas y fiscales) donadas, y más de 3 millones de hectáreas de áreas protegidas ya existentes en la zona, que solían ser Reservas Naturales o Forestales y que han sido reclasificadas como Parques Nacionales. El Cerro Castillo es uno de los principales atributos del lugar, con esta nueva categoría, la Villa adquiere una mayor exposición global, lo que atraerá cada vez más visitantes. Junto con los turistas, se espera que lleguen nuevos operadores, emprendimientos de hotelería y personas que van a tener como objetivo sacar partido de este patrimonio natural de la Patagonia, a través del desarrollo local, la identidad y el turismo.

El Parque Nacional Cerro Castillo presenta una superficie total de 179.550 hectáreas, las cuales forman parte del terreno fiscal. En cuanto a infraestructura, este posee sitios de camping y senderos de trekking. En temas de biodiversidad, hay bosques de lenga, ñirre, notro o ciruelillo, y calafate, mientras que en fauna tiene huemules, pumas, guanacos, chingues patagónicos y zorro colorado. En paisaje, se dice que tiene atractivos similares al Parque Nacional Torres del Paine.

Otro tema es la accesibilidad privilegiada que tiene la Villa. Gracias a su buena conexión terrestre y aérea, cualquier persona, de cualquier parte del mundo, puede encontrarse disfrutando este paisaje en menos de un día de viaje. Al situarse sobre la Carretera Austral, la Villa tiene una conexión terrestre al resto del territorio que garantiza un flujo constante de personas. Además, la cercanía al aeropuerto (1 hora en auto), la convierte en un destino muy accesible a través del tránsito aéreo, con una distancia en tiempo de 3 horas a Santiago y de 12 a Nueva York, siendo una alternativa atractiva para turistas de todo el mundo. Por otra parte, la Villa se encuentra en situación de puerta de acceso al Parque Nacional Cerro Castillo, que ha tomado connotación en relación con otros parques de la Patagonia con potencial turístico como Fitz Roy con el Chaltén; y Torres del Paine con Puerto Natales. Por esto, se espera que se vea incrementado el número de visitas por año, existiendo una necesidad de anticipar fenómenos que, muchas veces, han cambiado, la calidad de vida local.

Este es un tema muy importante, ya que la fundación, fue capaz de darse cuenta de esto mucho antes, por lo que rápidamente acudió a la localidad para que el crecimiento turístico no los agobiara, ni les empeorara la vida, si no que este pueda servirles a ellos, aprovechando la actividad turística en beneficio, pudiendo obtener recursos.

Un buen punto, es que el déficit del equipamiento y servicios está cubierto, lo que representa una muy buena base para continuar emprendiendo, ya que son medidas que generan valor agregado. Dado esto, es importante reconocer cuál será el punto de partida, en términos cuantitativos, de equipamiento y servicios instalados en el lugar. Algo positivo, es que no existe un volumen de intervenciones pendientes que obstaculicen el desarrollo del plan, ya que la Villa cuenta con

dotación de servicios básicos de agua potable, alcantarillado, un modernizado sistema de alumbrado público, liceo, centro comunitario, atención de salud, entre otras cosas. A diferencia de otros municipios de la zona, como Tortel, que mantiene una deuda de infraestructura sanitaria, la cual puede postergar cualquier iniciativa de otra naturaleza, la Villa Cerro Castillo se encuentra muy bien resuelta como para abordar temas que puedan llegar a potenciar las virtudes del lugar. Por eso, el Plan Villa Cerro Castillo debe poder tomar todas esas oportunidades para agregarle valor a las actividades que aquí se desarrollan.

Por otra parte, la identidad y cultura local, es mantenida por personas que han sabido convivir con su entorno, desarrollando la Villa Cerro Castillo a una escala abordable. Así, uno de los atributos culturales más importantes de la comunidad de dicha Villa, es que han sabido mantener una buena convivencia con el entorno, sin causar daños al ecosistema, sin pasar a llevar los recursos naturales que los rodean y sustentan. Parte de esto entra en sintonía con anhelos culturales globales, relacionados al manejo responsable del medio ambiente. Es por esto, que la Patagonia es un lugar en que se puede estar en presencia de un entorno en estado natural. Lo anterior tiene dimensiones respecto a la naturaleza, la sustentabilidad, y también las relaciones sociales, donde el buen trato, la cultura de acogida, el respeto y la colaboración son valores importantes de cuidar. Además, la población de 400 habitantes aproximadamente, es un activo importante, y que no se debe dejar de lado, a la hora de coordinar un plan a futuro.

En cuanto a los nuevos servicios públicos y privados, se puede notar que hacia el poniente de la Villa se está conformando un nuevo lote de servicios públicos, que ya cuenta con una caseta de atención de CONAF, una Compañía de Bomberos y una Posta de Salud. Este hecho resuelve necesidades importantes de la comunidad, pero presenta el desafío de asumir la vocación de la Villa como cruzada por la Ruta 7. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de conformar cruces, planificando el desarrollo a través de la Carretera Austral. Además, se construyó una manzana, que vino a completar el lote de vivienda social construido el año 2016, incorporando a la Villa nuevas áreas de espacio público. Su potencial también está en constituir un portal de acceso al parque Cerro Castillo. Al mismo tiempo, COPEC tiene planes de instalarse con una Estación de Servicio en la Villa, satisfaciendo una necesidad levantada por la comunidad y la fundación, como vital para una operación turística en la zona.

Un punto negativo en la situación actual es el espacio público deteriorado que presenta la Villa. Por distintas circunstancias, existe, en torno a la Carretera Austral, una serie de espacios públicos con problemas de deterioro, ausencia de servicios y falta de uso. Al desuso de estos espacios se suma el exceso de señalética vial, lo que invade el espacio y le quita protagonismo al momento de acceso a la Villa. Estos espacios cuentan con el potencial de constituir la puerta de entrada a dicha localidad, y ordenar la relación entre la Carretera Austral y la vida doméstica de sus habitantes. Al mismo tiempo, estas áreas se han desarrollado con la instalación de servicios turísticos emblemáticos, como “La Cocina de Sole” y “La Reina del Sur”, que le han dado una cierta identidad a la Villa para el visitante.

Por otra parte, existe un acceso irregular al Parque Nacional. La Villa ha vivido el proceso de desarrollo del Parque desde las políticas públicas, declarado reserva en 1970, Parque Nacional el año 2017, y a su vez parte de la red de Parques de la Patagonia. El 2019 se firma el Plan de Protección de la Patagonia. Esta relevancia y disponibilidad de recursos no se condice con la vocación de Portal que tiene la Villa hacia el Parque, y menos la calidad de acceso con que se cuenta. No sólo es un acceso irregular (fuera de norma) desde la Ruta 7, sino que además, CONAF

no está vinculado a ese acceso, y la Villa no es parte de esa entrada necesaria, controlada y del estándar que se espera.

Finalmente, la Villa cuenta con cruces informales en la Ruta 7, ya que este lugar ha mutado su localización de ser una villa al lado de la Carretera Austral, a ser una localidad atravesada por dicha carretera. Esto ha puesto en evidencia la necesidad de conformar no sólo salidas (que ya existían) a la Ruta, sino que también cruces para llegar a la nueva zona residencial, al nuevo centro de servicios y al parque, de manera formal y segura. De acuerdo a los requerimientos de vialidad, la Ruta 7 debe ser una vía con caletas para acceder a los distintos poblados. Por esto, la situación de los accesos actuales es irregular, y además, dificulta un flujo seguro entre ambos lados. Dado esto, una estación de servicio puede empeorar esta situación sino se regularizan los accesos y cruces en la ruta.

6.3 Plan para la Villa

En los talleres presentados anteriormente, surgieron grandes ideas e iniciativas para el porvenir de la Villa, con lo cual, finalmente, se creó un plan para el futuro de esta, el cual fue publicado en agosto de 2019.

A partir de lo expuesto y conversado en los talleres participativos, y luego de la evaluación de la situación actual, se realizó un plan para la Villa, que consta de 7 iniciativas. Estas son: educación con sello, código de convivencia y buenas prácticas, agenda turística cultural, hotel cooperativa, plazas culturales, portal al parque y puesto para la Villa.

Con respecto a la educación con sello, la Villa Cerro Castillo cuenta con un Liceo Rural Técnico Profesional, con mención en Servicios Turísticos. Su calidad ya ha sido reconocida desde la creación del Internado de Cerro Castillo. La educación que se ofrece, en sus distintas dimensiones, debe mantenerse conectada con el entorno de la Villa, la comunidad y la naturaleza, como un sello único para los alumnos que egresan de este establecimiento.

Otra iniciativa, es la necesidad de confeccionar un código de convivencia, ya que el desarrollo turístico no sólo genera un impacto sobre el entorno natural, sino que también sobre la identidad local (“donde fueres haz lo que vieres”). Un código de convivencia es poner en valor, por medio de una invitación de buenas prácticas a los turistas y a los nuevos colonos a respetar y sumarse a la cultura local. Para esto, se busca, por ejemplo, que los turistas respeten algunas de las frases típicas de la zona, como: “En la Patagonia, el que se apura pierde el tiempo”, “En Aysén siempre se saluda”, “Siempre acepte un mate”, “En Aysén lo único que corre es el viento”. La comunicación de esto es tan importante como su contenido. Los servicios turísticos y el Liceo, son los medios para que esto se transmita como una manera de actuar en la Villa.

En cuanto a la agenda turística cultural, es importante entender que su oferta turística es parte de un sistema mayor, que es la carretera Austral, la comuna de Río Ibáñez y la región de Aysén, dada la escala de la Villa. Esta ya cuenta con una cultura, entorno natural y tradiciones de una calidad única. Pero, una agenda permite situar cada localidad dentro un calendario de fechas, circuito de atractivos y lugares, poniendo en relevancia festivales, ferias costumbristas y eventos deportivos dentro de un contexto global a través de las temporadas del año, lo que permite conservar y apreciar la cultura de cada localidad.

En esta línea, el alojamiento es lo que tiene mayor impacto en el desarrollo local de zonas turísticas. Hasta ahora, esa labor ha estado delegada a empresas que traen productos estandarizados, privilegiando una experiencia de contacto con la naturaleza más que con la identidad local. En cambio, un hotel cooperativa, propone aprovechar la infraestructura, empleo y oficios locales como un sistema disperso, a escala de villa, que coordina una oferta de alojamiento de calidad, con un menor impacto que el de un gran hotel. Así, se debe desarrollar un lugar dentro de la Villa, que opere como la recepción del Hotel y distribuya a turistas hacia habitaciones que se encuentren desagregadas en los hogares de la localidad. Estos alojamientos, a su vez reciben servicios de negocios, tales como lavandería, panadería, servicios gastronómicos, productos locales, etc., y servicios de turismo especializado a través de las redes del Liceo Rural y operadores locales.

Con respecto a las plazas culturales, se llegó al acuerdo de que esta era una iniciativa muy necesaria. Preservar el atractivo natural de Cerro Castillo es darle sustentabilidad al desarrollo turístico. Una visión, buen manejo, intervenciones justas y pertinentes logran hacer del Parque parte de la identidad y vida de la Villa. Sin embargo, la vida doméstica y el día a día se desenvuelven en la villa propiamente tal. La calidad de vida de los lugares se mide por la calidad y oferta de sus espacios públicos. No sólo la Villa se debe al Parque Nacional, sino que también a su historia y sus tradiciones. Al mismo tiempo, darle un tema al espacio público, significa también, asumir que ese espacio debe responder a una estacionalidad muy marcada entre el turismo en verano, y la vida de villa en invierno. El espacio público, debe ser capaz de considerar ambos mundos, sin deteriorarse. Equipar, no significa sólo habilitar medios para usar las plazas, es también rescatar el carácter local para que las intervenciones sean una expresión de la cultura, y a la vez, un medio para conservar este patrimonio. Es importante mencionar, que el plan para la Villa incluye imágenes, diseñadas de manera online, de cómo lucirían las diferentes plazas.

Teniendo en cuenta la sexta iniciativa, los Parques Nacionales son bienes nacionales que deben estar dotados de acceso público. Son pocos los casos en los que ese acceso coincide con una localidad poblada que puede lograr potenciar y concentrar el valor, y a la vez preservar este patrimonio. Esto denomina a la Villa Cerro Castillo como Villa Portal. Esto no sólo es su condición geográfica, sino que también el modo en que el visitante se vincula con una reserva de naturaleza. Por esto, se hace necesario resolver el cruce formal hacia el otro lado de la villa, e identificar una plaza portal que se transforme en la puerta al parque. Una plaza capaz de acoger a CONAF, estacionamientos, baños públicos, espacio público para nuevos servicios, y a la vez, vincularlo con la opción de tener eventos costumbristas o ferias permite acoger las distintas instancias posibles durante el año.

Para terminar, se propuso la realización de un Puesto para la Villa. El Puesto es una tipología de construcción propia de la Patagonia que recibe al visitante, le ofrece un lugar para protegerse del clima y le permite compartir con otros. Del mismo modo, un Puesto para Cerro Castillo es una detención en la Carretera Austral para buses y servicios de ruta, es una puerta que recibe al turista, donde se transmite la identidad local, oferta turística y alojamiento. Esta infraestructura constituye una plaza pública que protege del clima, donde la comunidad se puede reunir a lo largo del año, siendo de utilidad, tanto para los visitantes, como los habitantes.

El plan para la Villa finaliza con imágenes de cómo podría lucir la Villa con las plazas culturales, el portal al parque y el puesto. Estas imágenes se pueden encontrar en el Anexo XII.

Para concluir el taller de validación, el día 20 de Agosto, se reunieron con la comunidad por última vez, con una asistencia de 69 personas, donde se realizó la presentación oficial del plan para la Villa. Los comentarios o ideas más representativos respecto a dicha presentación fueron: “Todo bueno, esto es un Wow!”, “Buen plan de calles, se necesita seguridad vial y baños públicos”, “Espectacular, difícil encontrar algo malo. Es importante hacer un trabajo con la comunidad para definir detalles”, “Muy bonito, espectacular. ¿En qué plazos podremos tener este Proyecto?”, “Es muy importante la seguridad vial y ordenar acceso a la villa”, “Pone en valor la Carretera Austral y la Villa”, “Me preocupa el impacto visual y que tiren cosas desde el Puente, pero el paseo Circular hay que hacerlo, con un ascensor”, “Resuelve todo, yo haría el Puente porque puedo ir de viejo”.

6.4 Análisis taller de validación

Al estudiar el taller de validación realizado en la Villa Cerro Castillo, se puede notar, tal como se menciona en muchos de los puntos anteriores, que gran cantidad de los hallazgos encontrados en este taller, la fundación ya los había considerado, por lo que se estaba trabajando en ellos.

Por ejemplo, cuando comienza el taller se realiza un recorrido con distintas autoridades por la Villa, donde se aprecian y visitan lugares que habían sido mejorados o construidos con la ayuda de la Fundación Patagonia de Aysén. Asimismo, se aprovechó de conversar con los dueños de estos sitios, quienes agradecieron su situación actual, y atribuyeron gran responsabilidad de esta a la fundación ya citada. Esto hizo notar a las autoridades, que esta organización realmente estaba satisfaciendo las necesidades y beneficiando a la comunidad, por lo que sería de gran ayuda involucrarse, al ser figuras con mayor poder.

Luego, en el primer taller, donde se expusieron los antecedentes generales de la zona, junto al nivel de actividad turística que presentaba la comuna, se pudo notar que no existían registros, lo que una vez más evidencia la necesidad de comenzar a tener informes y datos de la actividad económica, para poder ir contrastando y verificando si lo que se está interviniendo en la Villa presenta un beneficio medible para este lugar. Esto, además, ayudará a gestionar y poder tomar mejores decisiones en base a evidencia.

A pesar de no presentar información real acerca de la actividad turística, se evaluó la situación a través de estimaciones, lo que de igual forma mostraba y predecía que la región se podría sostener gracias al turismo. Esto indica que existe la necesidad de abordar el tema turismo en las diferentes comunidades de la región, por lo que es válido pensar en replicar el proyecto Cerro Castillo.

Por otra parte, en el taller participativo donde se abordó la situación actual de la Villa, la comunidad realizó varios comentarios en los que se puede reflejar que los habitantes valoran, destacan y si se sienten beneficiados por el trabajo de la fundación. Cabe destacar, que al momento de este taller, la organización solo llevaba dos años trabajando en esta localidad, pero ya se podía apreciar a personas satisfechas con las nuevas construcciones y mejoras que habían realizado en conjunto. Asimismo, existieron residentes que aseguraron no querer vender sus tierras, lo que muestra que las valoran, y a diferencia de cuando llegó la fundación, desean conservar sus terrenos, debido al trabajo que se ha realizado.

El trabajo de la fundación fue validado, cuando en el taller de síntesis se concluye, luego de lo conversado con la comunidad, que existían siete puntos a abordar, los cuales ya estaban siendo trabajados y tomados en cuenta por la Fundación Patagonia de Aysén. Lo beneficioso de esto, fue

que en esta instancia se hizo visible para importantes autoridades, lo que le permitió a dicha organización comenzar a contar con el apoyo de estas personas, que harían más rápido el proceso.

Además, en lo primero que trabajó la fundación cuando llegó a la Villa fue en que la comunidad contara con todos los servicios básicos, lo que se tomó en el taller como un punto a favor y resuelto, que facilitaría los planes que seguían.

Finalmente, este trabajo concluyó con un Plan para la Villa, que buscaba dejar en manos de la comunidad el turismo para que sea beneficioso para ellos, tema del cual se estaba haciendo cargo la fundación desde antes, por lo que los involucrados en el taller, al haber evidenciado esta situación, podrían cooperar con el trabajo de la organización.

7. PRÁCTICAS PROPUESTAS

7.1 Análisis de entorno

Luego de analizar lo realizado por la Fundación Patagonia de Aysén, se puede inferir que el lugar donde se desarrolló fue muy característico e importante, marcando una línea en el trabajo realizado. Esto a simple vista, ya que dicha organización fue capaz de aprovechar lo característico que había en el lugar, potenciando estos recursos naturales.

Pero, según Michael Porter, en su paper "*The Competitive Advantage of Nations*", los factores de producción, como los recursos humanos no son una ventaja en la industria, ya que las empresas pueden acceder a estos fácilmente. Por ejemplo, la fundación hizo que la Villa Cerro Castillo fuera un lugar interesante, valorando y cambiando la condición del Parque Nacional que esta localidad posee.

Es por esto, que para la continuidad o posible réplica del proyecto, se deben tener claros los factores de producción, ya que son estos los que ayudarán a que el proyecto fluya, dando muchas veces ganancias para sustentar el trabajo realizado.

Según la teoría económica estándar existen cinco factores de producción: trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura, los cuales determinan el flujo del comercio. En el caso del proyecto evaluado, se aprovecharon estos factores, a pesar de en algunos casos ser escasos, lo que llevó a usar de manera útil y provechosa una desventaja.

En cuanto al trabajo y la mano de obra calificada, esta no era abundante en la Villa Cerro Castillo, siendo esto una desventaja, que se utilizó de buena manera, ya que sirvió para innovar en cómo obtener trabajadores. Así, se logró que la propia comunidad se capacitara y trabajara por su propio beneficio, surgiendo una nueva forma de turismo en la zona, el turismo comunitario.

Para futuras réplicas en las diferentes comunidades de la región de Aysén, el escenario podría ser similar, pero ya se comprobó que la mano de obra se puede obtener, capacitar y crear incluso dentro de la misma comunidad. Por lo tanto, el trabajo es un factor que se podrá desarrollar, junto con innovación, donde sea que se realice un proyecto similar.

Con respecto a la tierra, esta es muy parecida en toda la región de Aysén, por lo que se debe trabajar de igual manera que en la Villa Cerro Castillo. Principalmente, es necesario asegurar que los pueblerinos no quieran vender estas, preocupándose de valorizarlas, a medida que el proyecto va dando fruto.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, los recursos naturales fueron clave en el desarrollo del proyecto Cerro Castillo, ya que este fue realizado en un lugar estratégico. Primero, porque la Carretera Austral pasa por la Villa Cerro Castillo y, segundo, por el Parque Nacional que esta Villa posee a sus pies. Esto, se podría decir que fue una ventaja, pero lo importante es que esta se supo aprovechar y potenciar al máximo, trabajando en torno a esta capacidad.

En ese caso, para futuras réplicas en la Patagonia de Aysén, se puede escoger cualquier comunidad, ya que existen variados recursos naturales e increíbles paisajes alrededor de toda esta región. Solo se debe hacer el lugar interesante, encontrando algún recurso natural que se pueda potenciar, y aprovecharlo al máximo.

Uno de los factores importantes pero complicados para los proyectos sociales es el capital, pero en el caso de la fundación se contó con una buena gestión y liderazgo, lo que logró facilitar la obtención de recursos monetarios, haciendo, quizás con poco, grandes cambios. Una vez más, una desventaja, el tener un pequeño capital, se utilizó de manera adecuada, ya que, por ejemplo, en vez de donarles a la comunidad todo para construir sus emprendimientos, se optó por compartir los gastos con el emprendedor. Esto llevó a comprometer y motivar a los locales, pudiendo sustentar el proyecto.

Dado lo anterior, se comprobó que se puede actuar y generar cambios con poco, lo que se podrá realizar en las distintas comunidades de la zona, siempre y cuando, se cuente con una buena gestión y liderazgo, capaz de conseguir un capital, aunque sea pequeño, para poder comenzar. Luego, se debe sacar el máximo provecho a lo que se tenga, además de buscar formas innovadoras de poder conseguir dinero, las que se darán de forma natural al necesitar estos recursos.

La infraestructura no era favorable en la Villa, pero el proyecto consistía en mejorar lo que existía, manteniendo la esencia de la comunidad. Es por esto, que este factor no debe influir en las futuras realizaciones de proyectos similares en la región, ya que lo que se busca con este trabajo es poder mejorar su infraestructura, arreglándoles su calidad de vida, a través de los beneficios que estas mejoras conllevan.

Se concluye que, a pesar de ser Cerro Castillo un lugar muy particular, los diferentes factores de producción si se encuentran en las diferentes comunidades de la Patagonia de Aysén. Solo se debe aprovechar lo que existe, potenciar las ventajas que cada lugar tiene y ocupar las desventajas para innovar y crear un proyecto aún mejor. Finalmente, la Villa Cerro Castillo era un lugar como cualquier otro de la zona, pero el trabajo realizado, valorando y potenciando lo que había, lo hizo un sector interesante y estratégico.

7.2 Métricas de desarrollo social

A pesar de que este proyecto sea de ámbito social, se necesitan métricas, que son indicadores de la “salud”, el crecimiento o el rendimiento del proyecto que facilitan la toma de decisiones.

Es esta una de las grandes situaciones que experimentó la Fundación Patagonia de Aysén, ya que al momento de querer evaluar el trabajo realizado, se dieron cuenta que no tenían KPIs, lo que les hacía difícil calificar el proyecto de exitoso, aunque ellos podían notar ciertos cambios. Del mismo modo, resultaba complicado proponer buenas prácticas para una réplica, o definir qué se hizo bien y qué mal.

Los únicos datos que poseía la organización eran sus flujos de caja, los cuales se hacían anualmente y muestran un flujo neto igual a cero, lo que resulta un buen indicador en términos de rendimiento, ya que todo lo ganado era realmente utilizado en beneficio de la comunidad de la Villa. Estos también ayudan a ver quiénes eran los fieles donadores y cuáles fueron gastos recurrentes, necesarios e innecesarios. Es importante destacar, que estos son de manera general, por lo que se propone llevar esta información de manera más detallada.

Se necesita llevar un registro financiero, ya que no se debe olvidar, que los recursos financieros son los que finalmente sostienen la innovación social.

Esta información es necesaria, pero no es suficiente para poder medir. Los integrantes de la fundación aseguran que ellos medían el éxito simplemente observando el comportamiento y la felicidad de las personas. Pero, cómo darse cuenta de que el proyecto va bien, sin estar presente. Lo anterior queda bastante ambiguo, por lo que se propone, como primera métrica social, realizar una encuesta a la comunidad de manera semestral. Esta debe incluir preguntas que les hagan pensar en lo que sienten y en cómo han ido abordando lo que van viviendo con el proyecto. Se sugiere no incluir más de cuatro preguntas simples, pero que sus respuestas dejen un indicio de si se está haciendo bien el proyecto y si este está alcanzando su objetivo. Las preguntas sugeridas son las siguientes:

- ¿Usted le recomendaría a otras personas participar en un proyecto similar?
- ¿Le gusta vivir en este lugar?
- ¿Qué es lo mejor de este lugar?
- ¿Es este un gran lugar para vivir?

Se espera que esta encuesta se realice antes de comenzar con el proyecto, y luego cada seis meses, de manera de ir viendo gradualmente los avances y cambios en el comportamiento y actitud de los habitantes. Claramente si se observa una actitud negativa frente al proyecto, algo va mal y es minuto de replantearse lo que se esté llevando a cabo.

Previo a la realización del proyecto, en la etapa inicial (año 0), se sugiere realizar un estudio del lugar en que se trabajará, realizando un benchmark, no solo de proyectos similares en la zona, si no también de ideas, de cualquier índole, llevadas a cabo en la región, analizando el éxito o fracaso de estas, junto al por qué de este resultado.

Además de esto, se recomienda medir, previamente al proyecto, la cantidad de empleos, ingreso per cápita y la tasa de emigración e inmigración, a modo de poder estudiar la viabilidad económica y el impacto económico en cuanto a sustentabilidad que se da por los nuevos negocios que se creen. Todas estas métricas deben ser medidas mensualmente para tener periódicamente una visión económica de la comunidad, y así poder estudiar, si realmente el proyecto está beneficiando a los habitantes.

Se pueden encontrar distintas métricas sociales en el camino, pero lo importante es no perder el foco y tener siempre presente que una buena métrica; debe ser proporcional y no absoluta; puede

compararse por período, segmentos y lugares; no es complicada, es simple de entender, para que las personas puedan discutirla fácilmente; hacen las predicciones más precisas; y logran cambios reales en el comportamiento de las personas.

7.3 Prácticas determinadas

Luego de la investigación, estudio y análisis realizado, se pudieron determinar seis prácticas que evidencian el correcto funcionamiento del trabajo de la fundación y que se ven muy plasmadas en las decisiones que fueron tomando a lo largo del proyecto. Estas prácticas son las siguientes:

1) Determinar equipo y líder: Antes de definir el objetivo, propósito, misión, visión, valores y todo lo que se realizará, se debe armar el equipo de trabajo. Este puede ser diverso, pero lo importante es que estén alineados. Luego de formar el equipo, se debe elegir el líder. Esta debe ser una decisión responsable, ya que esta persona, junto a sus prácticas, será muy importante en lo que procede del trabajo. Por ejemplo, en el trabajo realizado por la fundación se ve muy plasmado cómo las habilidades de gestión, optimización y comunicación del presidente fueron fundamentales para el desarrollo del proyecto, junto a su forma intuitiva de cómo llevar a cabo el proyecto. Finalmente, se demostró cómo un ingeniero fue capaz de poner en práctica sus conocimientos, pero en beneficio total de otros.

Además, el liderazgo se vuelve fundamental al momento de comunicar la iniciativa y conseguir donaciones, las cuales son un gran pilar a la hora de comenzar un proyecto social. Se necesita una figura capaz de convencer, motivar y llegar a personas con recursos para aportar. En concreto, el líder debe ser una persona con grandes habilidades comunicacionales y de gestión, que se apasione con la idea y crea firmemente en el proyecto.

2) Elección del lugar: Luego de formar el equipo, se debe elegir el lugar. Este es un punto muy importante, ya que el lugar determinará el interés por este, por lo que se debe saber previamente cómo aprovechar la zona y potenciar las características y alrededores del sector seleccionado.

Para el caso de la Fundación Patagonia de Aysén, se puede notar que la selección de la Villa Cerro Castillo está muy plasmada en todo el desarrollo del trabajo realizado. Esto, ya que ellos desde antes sabían que realizarían su idea en esta Villa, al ser un lugar estratégico, por estar a la pasada de la Carretera Austral.

Por lo tanto, si se quiere realizar un proyecto similar, se recomienda evaluar, tanto el lugar, como sus alrededores, analizando las condiciones del entorno y haciendo un benchmark, para tener claro qué factores se pueden potenciar y en cuáles deben innovar para sacar el proyecto adelante.

3) Presentación a la comunidad: Esta práctica es clave, ya que es la primera impresión que tendrá la comunidad del equipo de trabajo. Antes de comenzar a trabajar se debe juntar a los habitantes y presentar al equipo. Explicarles a qué vienen, cuáles son sus objetivos y propósitos, y que esperan de ellos. Es importante dejarles claro el trabajo que esperan realizar y la invitación abierta a participar, para que sean ellos mismos quienes decidan si involucrarse o no en el proyecto. Invitarlos a que puedan dar sus opiniones, sugerencias, ideas y preguntas.

Lo que se diga en esa primera reunión es crucial, ya que será con lo que se quede la comunidad, y a partir de esto tomarán sus decisiones posteriores. Dado que es una presentación importante, se

sugiere realizarla en un lugar cercano para los habitantes, donde pueda acudir la mayor parte de estos.

4) Entregar confianza: Es fundamental que los beneficiados confíen en el trabajo que se desarrollará o está en proceso, por lo que desde la presentación inicial se les debe demostrar confianza. Es posible que las personas quieran conocer más antes de confiar, lo que está perfecto, por lo que se debe tener paciencia y entregar el tiempo necesario para que de a poco la comunidad vaya confiando.

Hay diversas maneras de ir generando confianza, pero una muy importante es llevar a cabo lo que realmente se dijo que se iba a hacer, por lo que se debe cumplir con las promesas que se realizan. Es por esto, que no es necesario comprometerse con objetivos a largo plazo inalcanzables, si no que es mejor ir avanzando con pequeñas metas que busquen alcanzar el objetivo más grande. Así los habitantes irán viendo pequeños cambios prometidos, lo que valorarán y los llevará a confiar en el trabajo que se esté realizando.

5) Comprometer a los involucrados: Se refiere a generar un compromiso con la comunidad, donde el equipo de trabajo pone en beneficio de ellos algo, pero esperando que los involucrados se comprometan, dando algo a cambio. Por ejemplo, si se va a construir una casa, que unos pongan la mano de obra, y otros los materiales, ya que esto genera un compromiso, al asumir pérdidas en el caso de que no resulte el trabajo.

Esto también genera que la comunidad se empodere, al sentirse realmente parte del proyecto y estar comprometidos con este. Es por esto, que se debe utilizar este compromiso y empoderamiento, aprovechando de capacitar a los demás, enseñándoles, por ejemplo, la metodología de trabajo. Esto permitirá que el proyecto vaya más allá, ya que en caso de que el equipo de trabajo deje de colaborar con la comunidad, podrán ellos mismos llevar este trabajo a cabo.

6) Comunicar el proyecto: Es muy importante generar una estrategia de comunicación para dar a conocer el proyecto, no solo a los involucrados, si no a todos quienes estén al alcance, ya que podrían ser posibles nuevos colaboradores. Se deben generar redes, y que a través de estas el pueblo se pueda comunicar. Por ejemplo, hacer un programa de radio, difundir folletos informativos, compartir videos e imágenes. Además, no se deben dejar de lado las conversaciones personales, donde se converse con cada integrante de la comunidad, existiendo una comunicación simplificada y fluida con la gente.

Esto hará que quienes no se involucraron desde el comienzo, se vayan sumando a medida que se van enterando de los avances del proyecto y logros de sus propios compañeros. Por eso, hay que darse a conocer en toda la zona, y si es posible, en todo el país e incluso el mundo. Para este tipo de proyectos, la difusión es fundamental, ya que el dar a conocer sectores más aislados, pero que tienen su encanto, atraerá a más turistas.

Existen variadas estrategias que se pueden realizar para darse a conocer, por ejemplo traer gente de afuera a trabajar a este lugar, entregándoles una nueva experiencia y dándoles la posibilidad de compartir con los oriundos del sector. Estas personas publicarán su experiencia en redes sociales o compartirán sus vivencias personalmente, lo que despertará interés en sus amigos y conocidos por visitar esta zona.

Finalmente, no se debe dejar de lado, en términos comunicativos, a quienes colaboran con recursos, ya que ellos también quieren saber cómo se han utilizado estas donaciones. Para esto, se sugiere, ya que dio muy buenos resultados en el proyecto Cerro Castillo, realizar boletines informativos semestralmente, con los avances y desafíos que se enfrentan, y enviárselos a quienes donaron en ese periodo. Lo anterior, también servirá de motivación para volver a donar en el siguiente semestre.

Claramente, los proyectos sociales están rodeados de buenas prácticas para que la idea sea beneficiosa. Las anteriores, son las principales encontradas, que conllevan a muchas otras, a medida que se va desarrollando el trabajo.

7.4 Diseño del material audiovisual

Para difundir los principales hallazgos encontrados con la investigación y análisis realizados en este trabajo, se recomienda realizar un video ilustrativo de lo ocurrido en la Villa Cerro Castillo, para compartirlo y motivar la réplica en las diferentes comunidades de la región de Aysén.

Para esto, se sugiere realizar un video que incluya la situación actual de dicha Villa, haciendo una mirada de la zona antes de que llegara la fundación, y contrastándola con lo que se puede apreciar hoy en día. Evidenciar los proyectos realizados, los nuevos emprendimientos llevados a cabo y las mejoras obtenidas.

Se deben incluir testimonios de la comunidad, existiendo como mínimo un joven y un adulto entrevistado, enfocados en hacer comparaciones entre su perspectiva de la zona previa al trabajo de la fundación y su opinión de lo que experimenta actualmente. También, es útil incluir un testimonio de una persona que haya participado activamente en el proyecto, trabajando junto a la organización, asistiendo a capacitaciones y logrando obtener un beneficio a través de este.

Finalmente, se deben compartir las 6 prácticas sugeridas, las que se deben ilustrar, a través de iniciativas que fueron realizadas por la fundación. En el caso de no existir material visual para alguna, se propone actuar el comportamiento descrito.

Para cerrar el video, y dejar motivado o asombrado con la región a quienes lo vean, se sugiere mostrar las diferentes atracciones y potencias de la Patagonia de Aysén.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

El presente trabajo ha tenido por objetivo identificar y determinar las prácticas que permitieron el correcto desarrollo del proyecto Cerro Castillo, para lo que se realizó una investigación y análisis de lo realizado en la Villa por la Fundación Patagonia de Aysén, junto a la comunidad.

Se trabajó bajo dos grandes hipótesis, que buscaban evaluar si el proyecto fue realmente exitoso y si era replicable en otras zonas de la región de Aysén. Ambas hipótesis fueron aceptadas, ya que mediante evaluación a través de bibliografía, recopilación de antecedentes y entrevistas realizadas a los propios involucrados, se concluyó que el proyecto efectivamente había sido beneficioso para

la comunidad.

Lo realizado por la Fundación Patagonia de Aysén fue exitoso, debido a lo siguiente:

- Se dio a conocer la Villa Cerro Castillo como un lugar turístico, apareciendo en prensa nacional e internacional.
- Se mejoró la calidad de vida y el bienestar de los locales, lo que llevó a una valorización de los terrenos al triple.
- Se cambió la condición de la Reserva Nacional Cerro Castillo a Parque Nacional homónimo.
- El Liceo Rural de Cerro Castillo pasó a ser la Escuela de Emprendimiento Social, promoviendo el emprendimiento turístico en los jóvenes de la zona.
- Se creó capital social a través de capacitaciones específicas, permitiendo la división de tareas turísticas y la cooperación entre habitantes.
- Se crearon 70 nuevos emprendimientos, ofreciendo nuevas oportunidades laborales, sobretodo en el sector turístico.
- Se realizaron 26 nuevas construcciones y cuarenta mejoras, entre viviendas y negocios.
- Se llevaron a cabo 7 proyectos comunitarios, los cuales apoyaban a los habitantes en diferentes áreas.
- Se construyó un refugio y un baño para los escaladores, junto a 70 muros de escalada.
- Se benefició a 30 locales de manera directa, con la mejora de sus casas y fachadas, y a más de 300 con el apoyo de capacitaciones y la mano de obra para sus negocios.
- Se realizó un Plan de Desarrollo Turístico (Pladetur) con los requerimientos de los habitantes, a desarrollar por locales los próximos cinco años.
- Luego de un año finalizada la primera etapa del proyecto, las mejoras y construcciones han sido mantenidas por los habitantes, incluyendo siete nuevas iniciativas, que surgieron en base a lo aprendido.
- Se optimizaron recursos, gracias a la reclutación de trabajo voluntario externo y el trabajo colaborativo local.
- Desde la llegada de la fundación, ha existido un aumento sostenido de turistas cada año.
- Se atrajo inversionistas externos.
- Se mejoró la calidad de vida y el bienestar local, debido al potenciamiento de tradiciones, el fomento del turismo y la mejora de condiciones.
- El proyecto finalizó en el tiempo estipulado, cinco años.

Debido al éxito encontrado en el proyecto anteriormente descrito, se procedió a evaluar si este era replicable en otras comunidades, donde se descubrió que se manifiestan los factores necesarios para replicar este proyecto en las distintas zonas de la Patagonia, lo que se obtuvo a través de la investigación del contexto, el estudio de los antecedentes de la fundación y el análisis de las condiciones de entorno.

Dado que el proyecto fue beneficioso para la comunidad y existen las condiciones en otras zonas de la Patagonia, se presentan las prácticas sugeridas para llevar a cabo proyectos de esta misma índole.

- 1) Determinar equipo y líder antes de comenzar a elaborar el proyecto.
- 2) Elegir el lugar, realizando un benchmark y el diamante de Porter.
- 3) Realizar un análisis de involucrados, junto a un estudio de fortalezas y debilidades de la localidad, basándose en el canvas social.

- 4) Presentarse a la comunidad, exponiendo los puntos clave del proyecto.
- 5) Entregar confianza a los beneficiados, a través de la transparencia del proyecto.
- 6) Comprometer a los involucrados, generando compromisos con la comunidad.
- 7) Comunicar el proyecto, generando una estrategia de comunicación para hacer público y dar a conocer el trabajo realizado.

Lo anterior surge en base a lo estudiado y evaluado en el presente trabajo, pero es importante mencionar que existieron múltiples dificultades al generar estas prácticas. Esto, ya que la Fundación Patagonia de Aysén realizó muchas acciones intangibles, al tener un líder innato que dejó fluir el trabajo y fue realizando lo que le nacía en el momento. Por esto, se intentó encontrar y clasificar las prácticas realizadas por el líder para que cualquier persona sea capaz de seguirlas, sin necesidad de tener habilidades de liderazgo.

Por lo tanto, no existe una pauta, ya que hay pocas referencias sobre el tema, pero esta memoria propone un intento para buscar la réplica en las diferentes comunidades de la Patagonia de Aysén.

8.2 Recomendaciones

El proyecto fue exitoso, sin perjuicio de lo cual igualmente me permito recomendar a la Fundación Patagonia de Aysén que implemente registros de indicadores, que den cuenta del impacto económico que provoca el proyecto para la comunidad de la Villa Cerro Castillo. Así, será más fácil verificar si el trabajo realizado está siendo beneficioso para los habitantes, alcanzando los objetivos propuestos. Tal como dijo Peter Drucker: “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”.

Para futuras realizaciones, se sugiere también evaluar los factores involucrados, previo a la realización del proyecto, así como también medir la viabilidad económica, para contar con datos que permitan hacer comparaciones a medida que el trabajo va avanzando. Sumado a esto, deben utilizarse métricas de desarrollo social, ya sean las propuestas o nuevas acordes al proyecto, para no solo tener un análisis cualitativo, sino también cuantitativo, pudiendo llevar a cabo un proyecto en beneficio real de la comunidad y sus necesidades.

Así mismo, se recomienda realizar un diamante de Porter, teniendo una visión macro de la situación donde se realizará el proyecto, pudiendo potenciar los atractivos existentes y facilitando la continuidad del trabajo. Además, se pueden analizar los componentes del canvas social planteado, teniendo clara las acciones a seguir para hacerse cargo de las debilidades y explotar las fortalezas.

Finalmente, es importante tener en cuenta los aspectos financieros del proyecto, por cuanto, aun cuando se trate de una iniciativa social, si no se generan retornos económicos o no se le concede la debida relevancia a los resultados financieros, la innovación social no podrá subsistir en el tiempo, ya que sería insostenible.

9. CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Fundación Patagonia de Aysén. [en línea].
<<http://www.fundacionpatagoniadeaysen.cl/patagonia/site/edic/base/port/inicio.html>>.
[consulta: 21 julio 2020]
- (2) Gobierno Regional y su Consejo. Patagonia Aysén. [en línea].
<http://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo_ch28/neoch28.aspx?appinstanceid=146&pubid=98>. [consulta: 13 junio 2020]
- (3) Censo 2017. Entrega final. [en línea]. <<https://www.censo2017.cl/>>.[consulta: 13 junio 2020]
- (4) Servicio Nacional de Turismo. Región de Aysén. [en línea].
<<https://www.sernatur.cl/region/aysen/>>.[consulta: 15 junio 2020]
- (5) SERNATUR. Plan de Acción Región de Aysén Sector Turismo. [en línea].
<<https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/10/Plan-de-Accio%CC%81n-Aysen.pdf>>.[consulta: 15 junio 2020]
- (6) Radio Ventisqueros. Sernatur Aysén presentó las principales cifras de turismo 2019. [en línea]. <<http://www.radioventisqueros.cl/index.php/2019/05/15/sernatur-aysen-presento-las-principales-cifras-de-turismo-2019-considerando-que-el-ingreso-de-viajeros-a-la-region-en-temporada-alta-aumento-en-4-293-pasajeros/>>. [consulta: 15 junio 2020]
- (7) Sernatur. Evaluación de temporada turística 2018. [en línea].
<<https://www.sernatur.cl/sernatur-aysen-presento-evaluacion-de-la-temporada-turistica-2018/>>. [consulta: 15 junio 2020]
- (8) Wikipedia. Región de Aysén del General Carlos Ibañez del Campo. [en línea].
<https://es.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%B3n_de_Ays%C3%A9n_del_General_Carlos_Iba%C3%A1n%C3%B1ez_del_Campo>. [consulta: 27 agosto 2020]
- (9) Biblioteca del congreso Nacional de Chile. BCN. Información territorial. Región de Aysén. [en línea].
<<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region11/relieve.htm#:~:text=Cordillera%20de%20los%20Andes%20Patag%C3%B3nicos,y%20Hudson%20con%202.600%20m.>>.
[consulta: 27 agosto 2020]
- (10) Chile es tuyo. Región de Aysén. [en línea]. <<https://www.chileestuyo.cl/regiones/region-de-aysen/>>. [consulta: 2 septiembre 2020]
- (11) Ruta de los parques de la Patagonia. [en línea]. <<https://www.rutadelosparques.org/>>.
[consulta: 3 septiembre 2020]
- (12) CEPAL. Acerca de innovación social. [en línea].
<<https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>>. [consulta: 27 marzo 2021]

- (13) Joyce, A., Paquin, R.L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- (14) DIAMANDIS, Peter, KOTLER, Steven (2015) "BOLD".
- (15) COLLINS, Jim (2001) "Good to Great".
- (16) COLLINS, Jim (2005) "Good to Great and Social Sectors".
- (17) MINTZBERG, Henry (1994) "The Rise and Fall of Strategic Planning".
- (18) PACHECO, Juan Francisco, CONTRERAS, Eduardo (2008), "Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos".
- (19) PFEFFER, Jeffrey (1998) "Seven Practices of Successful Organizations".
- (20) PORTER, Michael (1990) "The Competitive Advantage of Nations".
- (21) VIGNOLO, Carlos, WECHSLER, Guillermo (1992) "Determinantes de la Innovación en Empresas Manufactureras Chilenas".
- (22) VIGNOLO, Carlos (1998) "Zen en el Arte de Innovar: Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial".

10. ANEXOS

10.1 Anexo I: Diamante de Porter

Para profundizar, se muestra la figura del modelo de diamante de Porter, junto a la descripción de cada uno de los determinantes.

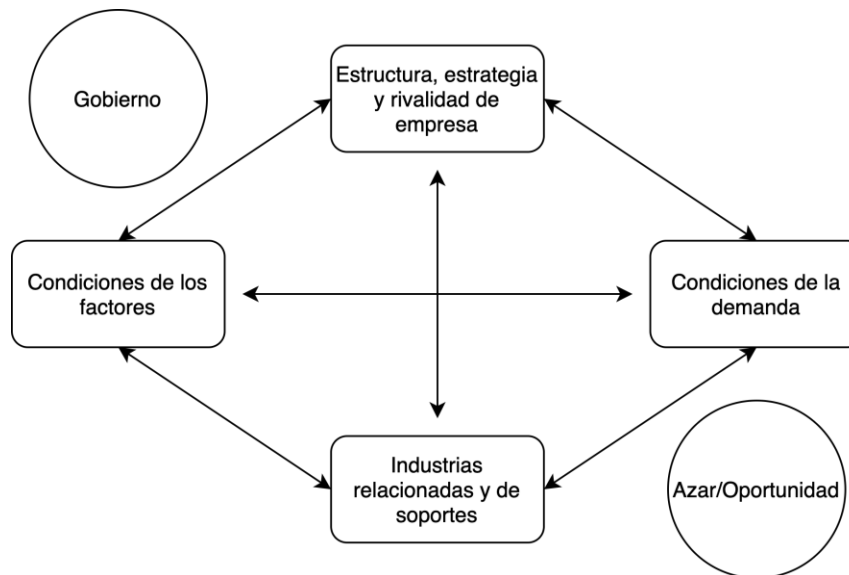


Figura 7: Modelo de Diamante de Porter

Los atributos genéricos representan el marco contextual en que se desenvuelven las naciones, sus sectores industriales y empresas particulares; los cuales determinan las ventajas competitivas que es posible alcanzar en un momento determinado. Como se puede observar en la figura 7, estos cuatro atributos son: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias relacionadas y de soporte; y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

1.-Condiciones de los factores: Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (puede ser heredado, descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez avanzados y especializados.

2.-Condiciones de la demanda: Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter, los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

3.-Sectores afines y de apoyo: Este determinante se refiere de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Este determinante genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

4.-Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe.

Las variables ambientales son las otras dos variables que pueden influir de forma importante en el sistema de competitividad nacional. Estas son el azar u oportunidades y la acción del gobierno.

1.-Azar/Oportunidades: Lo que caracteriza a esta variable es que está fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del control del gobierno del país en cuestión). Frecuentemente estos elementos fortuitos están asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos y cambios sensibles en la demanda de los mercados extranjeros. La acción individual o combinada de estos factores produce impactos que pueden alterar y dar nueva forma a la estructura del sector, brindando la oportunidad de que empresas de una nación foránea ocupen los puestos de las empresas locales.

2.-Acción del Gobierno: El segundo elemento cuya acción es importante para la competitividad de las empresas pertenecientes a determinados sectores es la acción del gobierno. Las políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional.

10.2 Anexo II: Componentes Canvas Social

Para mayor profundización, se presenta el lienzo del canvas social, junto a lo que busca describir cada componente de este.

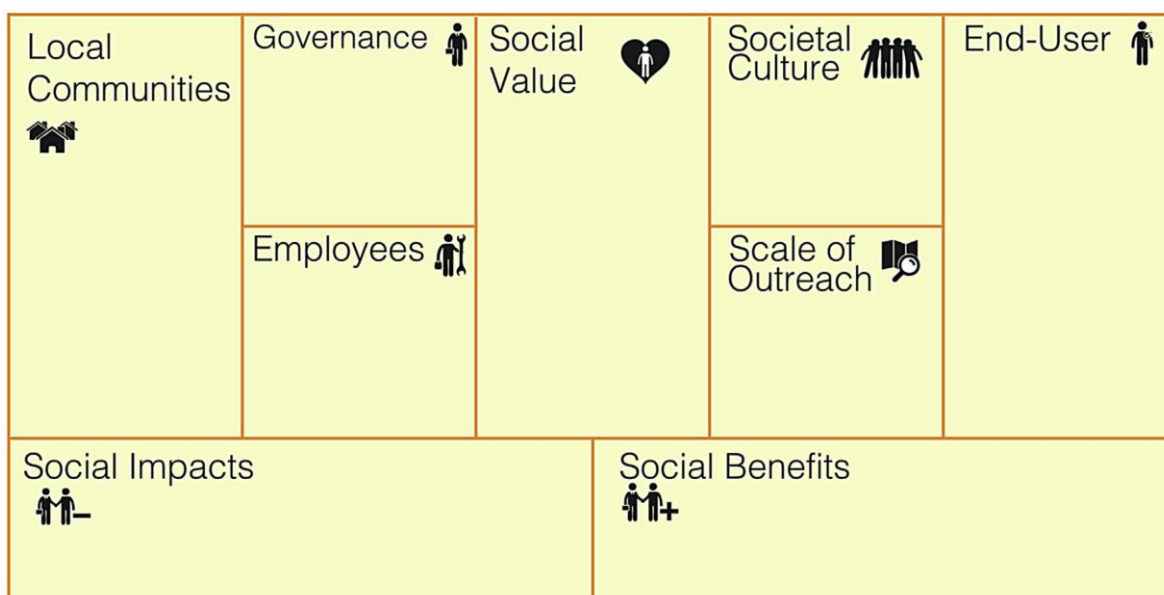


Imagen 1: Lienzo canvas social

Valor Social (*Social Value*): El valor social habla del aspecto de la misión de una organización, que se enfoca en crear beneficios para sus partes interesadas y la sociedad en general. Para las empresas orientadas a la sostenibilidad, la creación de valor social es probablemente una parte clara de su misión. Sin embargo, incluso las organizaciones más orientadas a las ganancias, probablemente consideren su potencial de creación de valor, más allá de la simple ganancia financiera.

Comunidades Locales (*Local Communities*): Si bien las relaciones económicas se construyen con socios comerciales, existen relaciones sociales construidas con proveedores y sus comunidades locales. Estas dos partes interesadas se unen como comunidades al alinear las tres capas del TBLMC (Lienzo de modelo de negocios de triple capa). Al interactuar con las comunidades, el éxito de una organización puede verse muy influenciado mediante el desarrollo y el mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas. Si una organización tiene solo una o varias instalaciones ubicadas en la misma área geográfica, entonces puede haber solo una comunidad local. Sin embargo, si una organización tiene instalaciones en diferentes países, es importante considerar a cada comunidad como un actor diferente con diferentes necesidades y realidades culturales. Si bien las organizaciones han tendido a centrarse más en la comunidad en la que tienen su sede, las organizaciones deben considerar importantes todas las comunidades en las que tienen instalaciones.

Aunque los proveedores individuales pueden tener más o menos influencia sobre una organización, como grupo, los proveedores también son críticos, ya que proporcionan a la organización los recursos críticos necesarios para apoyar su éxito. Para aquellas organizaciones que se abastecen de materiales localmente (digamos, por ejemplo, un restaurante enfocado en el movimiento local de alimentos), los proveedores también son parte de la comunidad local.

Gobernanza (*Governance*): El componente de gobernanza captura la estructura organizativa y las políticas de toma de decisiones de una organización. De muchas formas, la gobernanza define con qué partes interesadas es probable que una organización se identifique y se comprometa, y cómo es probable que lo haga. Las organizaciones pueden variar ampliamente en función de varios aspectos de la gobernanza, incluida la propiedad, estructuras organizacionales internas y políticas de toma de decisiones, y cada uno de estos puntos puede influir en cómo una organización puede involucrar a las partes interesadas en la creación de valor social.

Trabajadores (*Employees*): El componente de trabajadores, proporciona un espacio para considerar el papel de los empleados como un actor principal de la organización. Aquí se pueden incluir varios elementos, como cantidades y tipos de empleados, datos demográficos destacados, como variaciones salariales, género, origen étnico y educación (por nombrar algunos) dentro de la organización. Además, proporciona un espacio para discutir cómo los programas orientados a los empleados de una organización, p. Ej. la formación, el desarrollo profesional, los programas de apoyo adicionales e contribuyen a la viabilidad y el éxito a largo plazo de la organización. Debido a los diversos aspectos de los empleados, este componente corre el riesgo de desbordarse con muchos puntos de datos de diferente relevancia para explorar el modelo de negocio de una organización. Por tanto, se sugiere centrarse únicamente en aquellos aspectos que sean más relevantes para sustentar el modelo de negocio de la organización.

Cultura social (*Societal Culture*): El componente de cultura social reconoce el impacto potencial de una organización en la sociedad en su conjunto. Dado que las empresas no pueden tener éxito

cuando la sociedad fracasa, este componente aprovecha el concepto de valor sostenible para reconocer el impacto potencial de una organización en la sociedad y cómo, a través de sus acciones, puede influir positivamente en esta. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) representan otro elemento que puede incluirse en el espacio de la cultura social, ya que llevan las agendas sociales a través de su influencia en las empresas.

Escala de alcance (Scale of Outreach): La escala del alcance describe la profundidad y amplitud de las relaciones que una organización establece con sus partes interesadas a través de sus acciones a lo largo del tiempo. Esto puede incluir la idea de desarrollar relaciones integradoras a largo plazo y el alcance del impacto geográficamente, por ejemplo, enfoque local, regional o global; así como el impacto de una organización en cómo, y si aborda, las diferencias sociales, como lo son la interpretación local de acciones éticas o culturales en diferentes culturas y países.

Usuario final (End-User): El usuario final es la persona que "consume" la propuesta de valor. Este espacio se preocupa por cómo la propuesta de valor atiende las necesidades del usuario final, contribuyendo a su calidad de vida. Los usuarios con necesidades similares generalmente se han segmentado en función de la demografía relevante, por ejemplo, edad, ingresos, origen étnico, nivel educativo, etc. Es importante destacar que el usuario final no siempre es el cliente según se define en la capa económica del lienzo del modelo de negocio. Por ejemplo, los editores de libros de texto históricamente consideran a los instructores del curso como clientes, aunque los estudiantes son los usuarios finales.

Impactos sociales (Social Impacts): El componente de impactos sociales aborda los costos sociales de una organización. Aunque existe un creciente cuerpo de trabajo sobre medidas de impacto social, todavía no existe un consenso sobre qué impactos sociales considerar, ni cómo cuantificarlos. Algunos de los indicadores más comunes incluyen horas de trabajo, patrimonio cultural, salud y seguridad, compromiso de la comunidad, competencia leal, respeto de los derechos de propiedad intelectual. Aunque en cuáles enfocarse probablemente depende de la naturaleza de la organización y esta puede encontrar la necesidad de crear sus propios indicadores aquí.

Beneficios sociales (Social Benefits): Los beneficios sociales son los aspectos positivos de creación de valor social de la acción de la organización. Este componente es para considerar explícitamente los beneficios sociales que provienen de las acciones de una organización. Como ocurre con los costos sociales, los beneficios sociales se pueden medir utilizando una amplia gama de indicadores.

10.3 Anexo III: Principios de una organización exitosa

Se presentan los 7 principios identificados por Jim Collins como diferenciadores de una organización sobresaliente.

1.-Liderazgo de nivel 5: Los líderes sobresalientes son discretos, callados, reservados y poseen una extraña combinación de humildad personal con voluntad profesional. Generalmente son personas que llevan años dentro de la empresa y son ambiciosos, pero para su compañía, no para ellos mismos. Los líderes de nivel 5 escogen sucesores capaces de tener aún más éxito que ellos y son capaces de mirar por la ventana al momento de atribuir los éxitos logrados y de mirar al espejo en caso de que las cosas no resulten bien.

2.-Primero quién, después qué: Los líderes de empresas sobresalientes primero formaron el equipo adecuado (situando a las personas idóneas en los puestos apropiados y eliminando a los incapaces) y luego definieron la visión y su respectiva estrategia.

3.-Afrontar los hechos desnudos: Un factor fundamental es crear un ambiente en el que todos puedan ser oídos y donde la verdad pueda ser escuchada. Para crear este clima se requiere: dirigir con preguntas no con respuestas; valerse del dialogo y discusión no coerción; realizar autopsias sin culpar a nadie; instalar mecanismos de bandera roja para que no se pueda desatender la información. Resulta clave que la organización tenga una fe inquebrantable en que se lograrán los objetivos cualesquiera sean las dificultades y al mismo tiempo se debe tener la disciplina para enfrentar los hechos más crueles de la realidad.

4.-Concepto de Erizo: La estrategia por si sola no distingue a las compañías sobresalientes de las buenas, pero lo que si tienen en común las compañías sobresalientes es una estrategia en extremo clara y sencilla. Para llegar a este tipo de estrategia se requiere comprender 3 círculos: en qué puede ser su organización la mejor del mundo, qué mueve su motor económico y qué es lo que le apasiona profundamente. La intersección de estos 3 círculos permite a la compañía transformarse en un erizo, criaturas sencillas que saben “una cosa grande” y se ciñen a ella.

5.-Cultura de la Disciplina: Los grandes resultados sostenidos dependen de crear una cultura llena de individuos autodisciplinados que emprendan acción disciplinada, con fanática adhesión al concepto del erizo. Esta adhesión implica tener la voluntad para desechar cualquier oportunidad, por buena que sea, que esté fuera de los tres círculos.

6.-Aceleradores de Tecnología: Las empresas que pasan de buenas a sobresalientes nunca usan a la tecnología como el medio primario para iniciar la transformación, aunque sí son pioneras en su aplicación una vez que vieron cómo encajaba con los tres círculos y después de haber empezado a obtener resultados definitivos.

7.-Proceso lento y continuado: Las transformaciones que se quieren obtener, se deben realizar a través de un camino continuo, pero con tiempo, dedicación y determinación.

10.4 Anexo IV: Construcción de comunidad

Se detallan las nueve etapas descritas por Peter Diamandis en el capítulo 9 de su libro Bold para construir comunidad de una manera adecuada.

1.- Identidad: ¿cuál es tu MTP⁷?

La gente se une a las comunidades DIY⁸ porque refuerza su sentido de identidad. Se debe empezar por encontrar a las personas que pertenecen a la tribu que se busca desarrollar. Por esto, hay que tener muy claro lo que se representa y ser lo más específico posible. Para esto, se recomienda escribir una declaración de misión, y publicarla en un lugar visible del sitio web. Dicho de otra

⁷ Propósito de transformación masiva

⁸ Grupo de personas unidas en torno a un propósito de transformación masiva (MTP), una colección de personas apasionadas que están dispuestas a donar su tiempo y sus mentes a proyectos en los que realmente creen. Estas personas trabajan gratis.

manera, la Ley de los nichos solo funciona si se identifica este con mucha claridad y luego se apoya auténticamente.

También es importante contar su historia. Una declaración de misión es agradable, pero a menos que ya sea una figura pública, la gente necesita saber quién es usted y por qué está haciendo lo que está haciendo. Esto podría estar en forma escrita, pero mejor aún, se enciende la cámara de su teléfono celular y graba un video, para nunca olvidar dejar de brillar su pasión.

2.- Diseñar tu portal comunitario

Hay seis conceptos básicos relacionados con el diseño de la apariencia y el compromiso de su portal comunitario:

- 1) Simplemente comience, diseñe algo auténtico. El fundador de LinkedIn, Reid Hoffman, dijo: "Si un emprendedor no se avergüenza del primer lanzamiento de su oferta de productos, entonces lo lanzó demasiado tarde". Lo mismo se aplica a las comunidades. Hay que empezar por empezar. No pierda años diseñando el portal adecuado y tampoco malgaste su dinero. La autenticidad importa. Tener una personalidad es clave (para que las personas puedan descubrir rápidamente si pertenecen a su tribu), pero darles un lugar para tener una conversación es más importante. Siempre puede agregar mejoras más adelante.
- 2) Navegación. La gente necesita saber moverse con facilidad. Quieren saber a dónde ir y qué encontrarán allí, y si no puede brindarles esta información de manera rápida y clara, hay muchas otras comunidades a las que acudir.
- 3) Registro simple. Si toma más de treinta segundos convertirse en miembro de su comunidad, no tendrá muchos miembros. Del mismo modo, si desea mucho más que una dirección de correo electrónico, se puede sospechar que está planeando secretamente ganar dinero vendiendo información personal y nadie estará interesado. Por eso, pregunte por un correo electrónico y diga exactamente lo que se obtiene a cambio. Prometa que no va a revender los datos y de una manera fácil de invitar a amigos a unirse.
- 4) La información. Si se trata de una plataforma en línea, publicar en esta debe ser una cuestión de preferencia personal, pero es útil recordar que las personas se unen a las comunidades en línea por cuatro razones principales: un sentido de pertenencia, una red de apoyo, una mayor influencia y una forma de saciar la curiosidad o explorar nuevas ideas. Casi todo lo que elija poner en el sitio debe estar diseñado para satisfacer estas necesidades.
- 5) Reconocimiento. Ya sea que cree un sistema de clasificación o tenga un blog abierto (cualquiera puede publicar), asegúrese de resaltar el contenido popular, específicamente, una breve descripción de la publicación de blog y, lo que es más importante, una imagen más grande de la persona que publica. Recuerde, esto es economía de la reputación; la gente quiere ser celebrada por sus contribuciones.
- 6) Escalabilidad. Puede pensar que quiere una membresía gigantesca, pero comprenda que las buenas comunidades son lugares desordenados. Esta es la clave. Desea algo de este desorden, porque generará más ideas nuevas y ayudará a acelerar el ritmo de innovación, haciendo que los miembros que odian la autoridad de arriba hacia abajo se sientan más cómodos, pero también necesita poder dirigir (no controlar) el lío. Esto significa que debe darles a los miembros una forma de dividirse en grupos más pequeños.

3.- Recursos de construcción comunitaria

El construir comunidad debe generar recursos para los integrantes de esta, de modo que sus integrantes tengan un gran incentivo a participar. Una alternativa, es poder demostrarles que en un futuro podrían sustentarse, a través del trabajo que realicen en la comunidad que están construyendo.

4.- Los primeros días de construir comunidad

En realidad, no necesita muchos miembros para tener un impacto. De hecho, como escribió Richard Millington, fundador de la consultora comunitaria FeverBee, en su blog: “Cuanto más grande se vuelve una comunidad, menos gente participa. Esto genera desperdicio y hace imposible que el administrador de la comunidad identifique y trabaje con los miembros principales. Es mejor extraer 1 hora al día de 100 miembros comprometidos que tener 50.000 acechadores en su mayoría inactivos. Manténgase pequeño y extraiga el máximo valor de unos pocos, no poco de muchos ”.

Entonces, ¿cuántos miembros necesitas realmente?. Una vez más, menos de lo que probablemente piensa. La mayoría de los expertos recomiendan seleccionar a mano a sus primeros (diez a quince) miembros, para que cuando los visitantes pasen por allí, haya algo interesante. Gina Bianchini, directora ejecutiva de Mightybell, ha descubierto que 150 miembros suele ser el punto en el que la propia comunidad comienza a llevar la conversación.

Así es como se debe empezar:

- 1) Sea el primer motor. Parece obvio, pero ser el primero en entrar en cualquier espacio da una ventaja considerable. Si la gente quiere tener una conversación y su comunidad es el único lugar para tenerla, ya está ganando. Si no puede ser el primero en moverse en un espacio, entonces es mejor que el problema que quiera abordar (su MTP) sea significativamente diferente y posiblemente más visionario que el de la competencia.
- 2) Seleccionar a los primeros miembros. Las investigaciones muestran que sus primeros usuarios tienden a convertirse en sus seguidores más fervientes. Haga rodar la pelota eligiendo personalmente a sus primeros diez a quince miembros. Asegúrese de involucrar a estas personas en el proceso de construcción de la comunidad. Pida su consejo, integre sus aportes y no pierda el tiempo persiguiendo grandes nombres. Como regla general, estas personas están ocupadas con sus propias comunidades.
- 3) Establezca un ritual de recién llegado. Quiere darles a los miembros una forma de sentir que pertenecen, pero tienen que ganárselo. Cree un ritual y átelo a un hito de membresía específico.
- 4) Escuche. No importa cuál sea su visión central, no puede llegar a ningún lado sin sus miembros. Así que preste atención a lo que tienen que decir y prepárese para cambiar de dirección cuando sea necesario.

5.- Crear contenido comunitario

No hay forma de evitar el hecho de que administrar una comunidad en línea, pone en el negocio del contenido. Si bien hay muchos expertos que sienten que demasiada participación de un administrador de la comunidad no es algo bueno, muy poca es una manera fácil de aumentar la deriva de miembros. La mayoría de los fundadores con los que hablamos, afirmaron que estaban en

el sitio y cuidaban de su comunidad constantemente, especialmente durante los primeros seis meses después del lanzamiento. En otras palabras, se convirtieron en máquinas de producción de contenido. Esto va con el territorio. Espérela, planifíquelo y ejecútelo.

A continuación, se incluye una lista de las cinco categorías de contenido básicas que se pueden utilizar:

- 1) El futuro. Esto toma muchas formas. Puede obtener una vista previa de un próximo evento o del próximo lanzamiento de un producto o una de la próxima semana (lo que sucederá en el sitio durante los próximos siete días) o hacer predicciones sobre el próximo año. Las vistas previas son una excelente manera de mantener informada a la comunidad, mientras que las predicciones son una excelente manera de iniciar un debate. Ambos son útiles.
- 2) Las noticias. Esto puede ser un resumen de noticias, noticias de última hora o noticias sobre productos recién lanzados (reseñas de productos). Todos son de uso común y bastante efectivos. Dicho esto, debido a que muchos otros sitios siguen este camino, asegúrese de encontrar una manera de hacer que sus noticias sean nuevas. Hay que tener una ventaja, sea divertido. Más críticamente, asegúrese de hacer una sección de noticias para miembros. ¿Qué está haciendo la comunidad?, ¿Alguien hizo algo increíble, cambió de trabajo o se topó con una persona importante?. Usar su sitio como una forma de celebrar los logros de los miembros es una excelente manera de fomentar la lealtad y el entusiasmo.
- 3) La entrevista. La entrevista es una de las herramientas más poderosas para generar compromiso. Elija un miembro del mes y entrevístelo. Elija a su miembro de mayor edad y entrevístelo. E igualmente importante, haga entrevistas a personas importantes o conocidas.
- 4) Asesoramiento. Esto ciertamente puede incluir consejos del fundador, ya que a la gente le gusta escuchar del líder intrépido, pero también puede solicitar el consejo de los miembros y hacer un resumen de los consejos generales de la comunidad o, muy poco utilizados pero útiles, consejos de aquellos en un campo adyacente.
- 5) El invitado. Ya sean artículos de opinión o blogs de invitados expertos, brindar a los expertos un foro para comunicarse con su comunidad puede ayudar a atender al núcleo, y aumentar la membresía. Pero también, vale la pena señalar que la gente está ocupada y muchos no encuentran nada más intimidante que la página en blanco, así que ofrézcase a coescribir piezas también (aunque esté preparado para hacer la mayor parte de la coescritura)

6.- Compromiso y estrategias de compromiso

Hay dos tipos de participación que más importan. El primero es un compromiso de baja fricción, como un me gusta en Facebook o un re-tweet. La única razón por la que este tipo de compromiso es importante es aprobación. Muchos recién llegados quieren una prueba social de que la comunidad con la que se han topado es auténtica, y tener 10.000 me gusta o más en Facebook les ayudará. Dicho esto, un me gusta no es un compromiso profundo. A diferencia del compromiso de baja fricción, el compromiso profundo requiere construir puentes activos entre los miembros de su comunidad. Un puente activo significa que las personas se están conectando contigo y entre sí, y de formas que generan emociones reales. Esto es fundamental. La gente se une a las comunidades por las ideas; se quedan por las emociones.

Ahora, claramente hay muchas formas de generar emociones en su comunidad. Examinaremos algunos de los más poderosos a continuación, pero lo más importante que debe saber es que un compromiso profundo exige una experimentación rápida. Recuerde que el objetivo de estos experimentos es hacer que las personas hablen entre sí y que trabajen juntas. Siga probando diferentes formas de facilitar la comunicación y aumentar las posibilidades de colaboración.

A continuación, se presentan cinco de las estrategias de participación más útiles.

- 1) **Reputación.** Considere que hay docenas y docenas de empresas de software que no contratarán nuevos talentos a menos que tengan una calificación de una empresa en específico. Cuando una estrategia de participación se convierte en un elemento fundamental de la empresa, se trata de una gran influencia. Mientras tanto, una tabla de clasificación te permite agregar una capa de juego a la comunidad. Hacer que las personas rindan cuentas públicamente por su desempeño crea dinámicas sociales interesantes. Para los miembros competitivos, estas dinámicas los inspiran a trabajar más duro para mejorar su lugar en la clasificación. Para los menos competitivos, tener una tabla de clasificación es una excelente manera de identificar áreas de especialización entre los miembros de la comunidad. Recuerde que no siempre tiene por qué ser complicado. El simple hecho de resaltar las contribuciones o los logros de los miembros también mejora su reputación.
- 2) **La reunión.** El objetivo es generar emociones reales, y nada funciona mejor que las personas reunidas en una habitación. Aún mejor, si puede descubrir cómo hacer que estas reuniones se auto organicen, obtendrá todos los beneficios de un compromiso profundo con mucho menos esfuerzo. Por supuesto, si no puede reunir a todos físicamente, hágalo de manera virtual, y no tenga miedo de organizar una discusión estructurada. La gente está ocupada. Trazar límites y enfocar la conversación es una excelente manera de mostrarle a la gente que respeta su tiempo.
- 3) **El reto.** Ya sea que se trate de un premio de incentivo, un proyecto de grupo o un debate bien elaborado, desafiar a la comunidad puede ser una excelente manera de fomentar la cohesión. Y tener desafíos dentro de los desafíos. Utilice fechas límite para mantener las cosas interesantes. Agregue reglas que requieran colaboración; por ejemplo, un proyecto debe ser visto por un número específico de miembros de la comunidad antes de ser aceptado como una participación en el concurso. Los desafíos son necesarios porque le ayudan a mantener los “derechos” al mínimo. “El objetivo de cada comunidad es crear un sentido de pertenencia”, dice Jono Bacon, director senior de comunidad de XPRIZE. Pero hay otra cara: lo opuesto a la pertenencia es el "derecho". Muchas comunidades luchan con el derecho, y puede ser que se vuelvan obsoletas cuando los miembros autorizados ralentizan el ritmo de la innovación. Todas las comunidades corren el riesgo de volverse obsoletas si no se desafían a sí mismas.
- 4) **Visuales.** Ya sea que el fundador de la comunidad haya generado videos instructivos, fotos generadas por el usuario o un simple uso compartido de diapositivas, ignorar el hecho de que la Web es un medio visual solo lo perjudicará. Hoy en día, la gente espera cierto grado de atractivo visual en línea.
- 5) **Sea un conector.** Como organizador de la comunidad, es probable que tenga acceso a información sobre los intereses, actividades y antecedentes de sus miembros. Una de las mejores formas de involucrarlos y crear un valor inmenso en el grupo, especialmente en los primeros días, es presentar a los miembros de ideas afines entre sí. Haga la presentación, sugiera que se reúnan y bríndeles un tema o agenda para alimentar la conversación. Luego observe cómo se propaga el efecto dominó.

7.- Administrar comunidad

Las comunidades son lugares desordenados. Sin embargo, debe dirigir el barco sin importar cuán turbulenta sea la tormenta. Existe una gran cantidad de sabiduría para conducir, pero aquí están las cinco lecciones más importantes para administrar una comunidad.

- 1) Dictadores benignos. Las mejores comunidades están dirigidas por tiranos benevolentes. Como explica el fundador de Local Motors, Jay Rogers, “Hay ciertos momentos en los que se necesita ser un dictador benigno. Para nosotros, sabíamos que íbamos a hacer un automóvil, pero teníamos que decidir qué automóvil fabricar. Podríamos haber dejado que la comunidad decidiera, pero no estaba tan claro. Nos preocupaba que la gente eligiera un diseño por razones intelectuales o académicas, y que luego, la elección no se ajustara a nuestro modelo de negocio. Necesitábamos hacer algo que se vendiera. Entonces, decidimos establecer parámetros y luego dejar que nuestra comunidad hiciera sugerencias. También nos reservamos el derecho a tomar decisiones finales. Fuimos transparentes al respecto. Éramos dictadores benignos, pero aún teníamos que ser dictadores”.
- 2) Mantener la calma. Deja que los niños jueguen. ¿Se pondrá ruidoso de vez en cuando? Un poco de pelea es algo bueno. La comentarista de tecnología de Mashable, Jolie O'Dell lo explicó así: “A menudo, nos lanzamos demasiado rápido, cuando una conversación que hemos iniciado puede que necesite hervir a fuego lento durante unas horas sin nuestra intervención. La gente necesita salirse del tema, los trolls deben ser golpeados por usuarios avanzados, los chats de la barra lateral deben ocurrir, a menudo sin comentarios directos dentro de la organización. A nadie le gusta la idea de que estén siendo monitoreados todo el tiempo.
- 3) No mendigar. Deje de intentar promocionar cosas en su comunidad. Está ahí para apoyarlos y no para venderles. El mercado emerge de forma orgánica, de la conversación, y no al revés.
- 4) Asuntos de retención. Demasiados líderes comunitarios pasan todo su tiempo persiguiendo nuevos miembros. No lo haga. En las comunidades, cuanto más grande no siempre es mejor. Además, si está constantemente tratando de aumentar la membresía, está descuidando a los miembros que tiene, lo cual es una manera fácil de perderlos. Es mucho más importante, retener a los miembros que tiene y asegurarse de que estén felizmente comprometidos.
- 5) Delegar. El liderazgo distribuido es clave. Deje que surjan líderes comunitarios y asegúrese de difundir el poder. Encuentre el mejor póster de su blog y pongalo a cargo de la sección de comentarios. Encuentre un usuario avanzado amigable y ponga a esa persona a cargo de saludar a los nuevos miembros. Delegar concursos, proyectos de investigación y todo lo demás. Haga esto con autoridad. Usted es el dictador benevolente, así que establezca pautas y responsabilidades claras, proporcione capacitación cuando sea necesario y cree beneficios para recompensar toda esta participación.

8.- Impulsar el crecimiento

Recuerde, no es necesario ser enorme para ser eficaz, pero si está buscando crecer, el mejor lugar para comenzar es en lo básico. “A la gente le gusta hablar entre sí”, dijo una vez el autor Seth Godin, quien tiene una comunidad enorme. “Evolucionamos para querer hacer eso. Por lo tanto, una de las formas más poderosas y apalancadas de hacer crecer una tribu es conectar a las personas entre sí. Pero, si solo tiene eso, no tiene nada más que una cafetería. Además de eso, es necesario que haya un mensaje de usted, el líder, sobre a dónde quiere ir, sobre el cambio que quiere hacer

en su mundo. Necesita una misión, un movimiento, un lugar al que la gente quiera llegar ". En otras palabras, no va a crecer sin un MTP claramente definido y un lugar para que las personas se reúnan para tratar de lograr ese propósito.

Con estos conceptos básicos en su lugar, aquí hay siete estrategias efectivas para la expansión.

- 1) Evangelismo. El boca a boca sigue siendo la forma más eficaz de hacer crecer una comunidad. Haga que sus miembros hablen de sus esfuerzos. Ayude a crear un interés temprano en la gente y dígame a la comunidad lo que va a hacer.
- 2) Juegue bien con los demás. Asíciense con organizaciones vecinas. Haga esto en el mundo real y en el ciberespacio.
- 3) Competencia. A la gente le encanta competir. Tablas de clasificación, sistemas de clasificación, premios de incentivo, lo que sea, brindan a las personas una forma de enfrentarse entre sí y aparecerán nuevos miembros.
- 4) Elija una pelea. Una de las mejores formas de fortalecer una comunidad es luchar contra un rival común. Encuentre un enemigo. Tome una posición.
- 5) Organizar eventos. Esto se ha discutido antes, pero vale la pena repetirlo: nada une más a las personas, que reunirlos en un mismo espacio.
- 6) Optimización técnica. Si desea una mayor presencia en línea, no olvide lo probado y comprobado: tácticas de optimización de motores de búsqueda, AdWords, publicidad en Facebook, etc.

9.- Generar ganancias

Está bien, después de todo, usted es un emprendedor y ganar dinero, en algún momento, le importa. Monetizar su comunidad puede ser más un arte que una ciencia, pero hay varias reglas estrictas que vale la pena recordar.

- 1) Transparencia y Autenticidad. Las comunidades se basan en la confianza y la claridad, por lo que si planea ganar dinero con su comunidad, no oculte este hecho. Escríbalo en su declaración de misión. Publíquelo en el sitio. Ser franco sobre el dinero, significa menos problemas en el futuro. Además, es muy probable que su comunidad también esté buscando formas de ganar dinero con su pasión, así que impulse la participación, haciendo de la monetización un tema de discusión.
- 2) Venda lo que construya la comunidad. La forma más fácil de ganar dinero sin espantar a los miembros, es ayudar a esos miembros a ganar dinero también. Si su comunidad no está creando productos, todavía están acumulando experiencia. También, puede vender esto a través de guías, resúmenes, libros electrónicos, conferencias, podcasts, lo que sea.
- 3) Atienda al núcleo. Dele a la gente lo que quiere. Venda productos auténticos y hágalo después de tener una reputación establecida.
- 4) Venda las cosas típicas. Por supuesto, puede vender anuncios a personas externas y membresía *premium* a personas internas (estos son enfoques típicos), pero nuevamente, recuerde atender al núcleo. Asegúrese de que sus comerciantes vendan cosas que la comunidad realmente quiera. De manera similar, la venta de membresías *premium* puede funcionar, pero asegúrese de que la membresía realmente tenga privilegios y que esos privilegios no resten valor a su comunidad establecida. Dar a los suscriptores pagos de acceso a bolsas de trabajo funciona muy bien. Dar acceso a los eventos a estos miembros también funciona, pero sepa que si los foros de discusión terminan dominados por charlas

de información privilegiada, es decir, había que estar allí para comprender, las personas que no asistieron al evento podrían sentirse apartadas.

10.5 Anexo V: Análisis de involucrados

A continuación, se presentan y describen los pasos a seguir para poder analizar a quienes están o estarán involucrados en el proyecto.

1.- Identificar a los involucrados: significa conocer qué actor se movilizará en relación al proyecto, no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino que debe también considerarse la futura. Es conveniente utilizar un listado de actores, el que se puede obtener a partir del conocimiento del grupo que está haciendo el proyecto o, utilizando un análisis de relaciones de acuerdo con el diseño del proyecto, generar una lista de actores. Una vez hecho el listado, es recomendable expresarlo en un diagrama. Este diagrama permite visualizar los distintos actores involucrados y cuáles podrían ser las categorías de actores a utilizar dependiendo de las características comunes de cada actor.

2.- Clasificar involucrados: consiste en agruparlos de acuerdo a ciertas características como: si pertenecen a instituciones públicas, privadas, organizaciones o la relación que tengan con el proyecto, si se refiere al entorno o si son internos al proyecto (contratistas y empleados). Si están cercanos o lejanos al proyecto, y toda otra característica que pueda ser de utilidad. Es evidente que algunas categorías de involucrados podrían tener una relación parecida en términos de tratamiento. Por ejemplo, pueden existir instituciones que respalden el proyecto, o que su relación con el proyecto se enmarque en un plano normativo de responsabilidades, que podría afectar positiva o negativamente el proyecto.

3.- Definir para cada uno posición, fuerza e intensidad del involucrado: Al definir la posición, esto indicará cuál es el apoyo u oposición al proyecto o alternativa de proyecto por parte del involucrado, y se utilizará signo positivo o negativo en la comparación de las alternativas. Con respecto a la fuerza, esto se hace de acuerdo al involucrado y su poder para afectar el proyecto. Esto nos muestra la importancia que el involucrado tiene para el proyecto. Finalmente, para intensidad, se busca indicar el grado de involucramiento que se tenga con el proyecto, es la importancia que el involucrado le da al proyecto.

4.- Comparar alternativas: Para esto se construye un análisis de Fuerza e Intensidad para cada involucrado en cada alternativa, lo que permite tener una aproximación sobre la alternativa que tiene más apoyo.

5.- Generar estrategias: significa que con la información que se obtiene de la comparación entre alternativas, dependiendo del interés de quien realice o beneficie el proyecto, se deben diseñar acciones que permitan algún nivel de convergencia, acuerdo o mayor aceptación de una alternativa frente a otras.

10.6 Anexo VI: Condiciones de entorno

Se detalla lo descrito por Michael Porter en su paper "*The Competitive Advantage of Nations*", en torno a las condiciones del entorno que pueden ayudar a que una organización sea exitosa. De este paper se extrae lo siguiente.

De acuerdo con la teoría económica estándar, los factores de producción (trabajo, tierra, recursos naturales, capital, infraestructura) determinan el flujo del comercio. Una nación exportará aquellos bienes que aprovechen al máximo los factores con los que está relativamente bien dotada.

En las industrias sofisticadas que forman la columna vertebral de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores de producción más importantes, como los recursos humanos calificados. Además, el acervo de factores del cual disfruta una nación en un momento determinado, es menos importante que la velocidad y la eficiencia con que los crea, actualiza y despliega en industrias particulares.

Los factores de producción más importantes son aquellos que implican inversiones sostenidas y están especializados. Los factores básicos, como un grupo de mano de obra o una fuente local de materias primas, no constituyen una ventaja en las industrias intensivas en conocimiento, ya que las empresas pueden acceder a ellos fácilmente a través de una estrategia global o eludirlos a través de la tecnología. Contrariamente a la sabiduría convencional, el simple hecho de tener una fuerza laboral general que sea de escuela secundaria o incluso universitaria no representa una ventaja competitiva en la competencia internacional moderna. Para respaldar la ventaja competitiva, un factor debe estar altamente especializado en las necesidades particulares de una industria: un instituto científico especializado en óptica, un grupo de capital de riesgo para financiar empresas de software. Estos factores son más escasos, más difíciles de imitar para los competidores extranjeros, y requieren una inversión sostenida para su creación.

Las naciones triunfan en industrias en las que son particularmente buenos en la creación de factores. La ventaja competitiva resulta de la presencia de instituciones de clase mundial, que primero crean factores especializados, y luego trabajan continuamente para mejorarlos. Por ejemplo, Dinamarca tiene dos hospitales que se concentran en el estudio y el tratamiento de la diabetes y una posición líder mundial en la exportación de insulina. Holanda tiene institutos de investigación de primer nivel en el cultivo, envasado y envío de flores, donde es líder mundial en exportaciones.

Lo que no es tan obvio, sin embargo, es que las desventajas selectivas en los factores más básicos pueden servirle a una empresa para innovar y actualizarse: una desventaja en un modelo estático de competencia, puede convertirse en una ventaja en uno dinámico. Cuando hay un suministro amplio de materias primas baratas o mano de obra abundante, las empresas pueden simplemente descansar en estas ventajas y, a menudo, implementarlas de manera ineficiente. Pero cuando las empresas enfrentan una desventaja selectiva, como los altos costos de la tierra, la escasez de mano de obra o la falta de materias primas locales, deben innovar y actualizarse para competir.

Esto se ha visto implícito en la repetida declaración japonesa, “Somos una nación insular sin recursos naturales”. Esto es el entendimiento de que estas deficiencias solo han servido para estimular la innovación competitiva de Japón.

Por ejemplo, la producción justo a tiempo economizó un espacio prohibitivamente caro. Los productores de acero italianos en el área de Brescia, enfrentaron un conjunto similar de desventajas: altos costos de capital, altos costos de energía y ausencia de materias primas locales. Ubicadas en el norte de Lombardía, estas empresas de propiedad privada enfrentaron costos logísticos asombrosos, debido a su distancia de los puertos del sur y las ineficiencias del sistema de transporte estatal italiano. El resultado: fueron pioneros en mini acerías tecnológicamente avanzadas que solo requieren una inversión de capital modesta, usan menos energía, emplean chatarra como materia

prima, son eficientes a pequeña escala y permiten a los productores ubicarse cerca de clientes finales. En otras palabras, convirtieron las desventajas de los factores en ventaja competitiva.

Las desventajas pueden convertirse en ventajas solo bajo ciertas condiciones. En primer lugar, deben enviar a las empresas señales adecuadas sobre las circunstancias que se extenderán a otras naciones, equipándolas así para innovar antes que sus rivales extranjeros. Suiza, la nación que experimentó la primera escasez de mano de obra, después de la Segunda Guerra Mundial, es un ejemplo de ello. Las empresas suizas respondieron a la desventaja, mejorando la productividad laboral y buscando segmentos de mercado más sostenibles y de mayor valor. Las empresas de las otras partes del mundo, donde todavía había muchos trabajadores, centraron su atención en otros problemas, lo que terminó siendo una actualización más lenta.

La segunda condición para transformar las desventajas en ventajas son las circunstancias favorables en otra ámbito. Para innovar, las empresas deben tener acceso a personas con las habilidades adecuadas y tener condiciones de demanda doméstica que envíen las señales correctas. También, deben tener rivales domésticos activos que ejerzan presión para innovar. Otra condición previa son los objetivos de la empresa que conducen a un compromiso sostenido con la industria. Sin tal compromiso y sin la presencia de una rivalidad activa, una empresa puede tomar un camino fácil para sortear una desventaja, en lugar de utilizarla como estímulo para la innovación.

Por ejemplo, las empresas estadounidenses de productos electrónicos, que enfrentan altos costos laborales, optaron por dejar el producto y el proceso de producción prácticamente inalterados y trasladar las actividades intensivas a mano de obra de Taiwán y otros países asiáticos. En lugar de mejorar sus fuentes de ventaja, se conformaron con la paridad de costos laborales. Por otro lado, los rivales japoneses, enfrentados a una intensa competencia interna y un mercado interno maduro, optaron por eliminar la mano de obra mediante la automatización. Esto condujo a menores costos de montaje, a productos con menos componentes, y a una calidad y fiabilidad mejoradas. Pronto, las empresas japonesas estaban construyendo plantas de montaje en los Estados Unidos, el lugar al que habían huido las empresas estadounidenses.

10.7 Anexo VII: Iniciativas y proyectos

A continuación, se presentan las iniciativas y proyectos en los que se pensó trabajar cuando se decidió comenzar con el proyecto Cerro Castillo, junto al estado final en que estos quedaron, en los 4 rubros que se trabajó; servicios e infraestructura, tradición y aventura, educación y tecnología.

Rubro	Proyecto	Actividades a desarrollar	Estado final
Servicio e Infraestructura	Acceso directo a la Reserva Cerro Castillo	Comprar y donar campo de Sr. García	Lo esta realizando la señora de Tompkins, no la fundación
	Senderos	Construir Senderos, Señales y Zonas de Camping	A baja escala, con el voluntariado
	Ruta Escénica	Hacer caminos especiales de accesos a la Villa, a la Reserva y a la Escuela Vieja	Está diseñada la propuesta, proyecto CORFO
	Hotel tipo el Puesto	Construir un Hotel tipo el Puesto en Tranquilo	Solo “Refugio Cerro Castillo”, en el que vivieron los maestros
	Hospedería Juan	Mejorar las habitaciones, incluir baños y transformar galpón en albergue mochileros	Terminado
	Panadería	Mejorar la fachada e incorporar algunas maquinarias y redefinir los productos	Se realizaron 2 panaderías
	Pool	Transformar el Galpón en un Pool, arreglar reja y limpiar jardín	Terminado
	Copec	Instalar una Copec con cajero automático	Terreno comprado y diseñada
	Pizzería y Cervecería	Construir junto a una Tienda Outdoors	No se realizó
	Lavandería	Buscar un operador y Construir la	Terminada
	Clínica Alemana	Conectar la Posta de la Villa con la Urgencia de la CLC	Estaba funcionando, pero SEREMI no lo valido
	Farmacia	Buscar un operador y Construir la	No se realizó
	Café	Hacer uno para jóvenes mochileros	Terminado
	Bomberos	Incorporar, conseguir una bomba	Incorporados
	Supermercado Ester Gonzales	Mejorar las Instalaciones	No se realizó
	Agua	Asegurar abastecimiento	Asegurado
	Electricidad	Asegurar abastecimiento	Asegurado
	Caletera	Pavimentar lo que falta y comprar casa en la mitad	No se realizó
	Arborización/áreas verdes comunes	Plantar árboles y generar áreas verdes en toda la Villa	Se ha realizado, pero con dificultades
	Programa de mejoras de Infraestructura	Trabajos de maestros en la Villa, conseguir más equipos	Terminado
Regularización de Construcciones	Regularizar las construcciones de todas las casas y comercios	No se realizó	

Tabla 6: Iniciativas y proyectos de servicio e infraestructura

Rubro	Proyecto	Actividades a desarrollar	Estado final
Tradición y Aventura	Parque Nacional	Cambiarle la condición a la Reserva	Cambiada
	Casa Vecina tejuelas	Construirla nuevamente según foto original	En proceso
	Galpón Gringo	Remodelar por dentro y dejar igual por fuera (1 pieza, baño y living)	No se realizó, ya que el galpón se estaba cayendo
	Cuchillos Coya	Llevar maestro y crear actividad en la Villa	Se llevó a la fundadora de cuchillos Coya, un señor continuó haciendo cuchillos
	Jineteadas	Hacer corrales y Quincho	Se ha cooperado, el quincho no se construyó
	Quincho Neozelandés	Reparar casa y estacionamientos	Terminado
	Tienda de Ropa gaucha	Buscar un operador y Construirla	No se realizó
	Bar Restaurante Don Horacio	Remodelar	Remodelado
	Tienda de Artesanía	Reconstruir y Organizar su operación	Terminado
	Carrera Enduro	Ayudar a la Organización	No se logró que la comunidad se organizara
	Encuentro Costumbrista	Ayudar a la Organización	Realizado
	Juegos de Invierno	Ayudar a la Organización	Se realizó indirectamente, North face auspició
	Juegos de Verano	Ayudar a la Organización	Realizados

Tabla 7: Iniciativas y proyectos de tradición y aventura

Rubro	Proyecto	Actividades a desarrollar	Estado final
Tecnología	Plataformas Tecnológicas	Buscar o desarrollar tecnologías que conecten e informen a visitantes con habitantes	Se realizó página web
	Banda Ancha	Aumentar la disponibilidad	Se realizó la solicitud, no se concretó

Tabla 8: Iniciativas y proyectos de tecnología

Rubro	Proyecto	Actividades a desarrollar	Estado final
Educación	Puesto Conaf	Mejorar el que hay y hacer buenos estacionamientos	No se realizó
	Centro de Investigacion Cientifica	Conseguir que sea un Centro de Investigacion mundial de glasiologia	No se realizó, la U. de Aysén está en este proyecto
	Apoyo a AG de Turismo	Conseguir una oficina y un Director (a) y hacer una Web	Se armó la cooperación, pero no hay oficina, ni director
	Escuela/Liceo	Transformarla en la mejor "Escuela de Turismo Comunitario del Mundo"	Se han hecho muchos proyectos, pero no es la mejor
	Concierto	Hacer un concierto de musica clasica en la Villa	No se realizó
	Muro de escalada	Hacer un Muro de Escalada en el Gimnasio Municipal	Terminado
	Huemules	Hacer programa de cuidados y conservación	Realizado
	Programa de Capacitaciones	Hacer Capacitaciones generales y particulares de todos los emprendedores	Realizado, hubo algunos que no participaron
	Radio	Conseguir apoyo del grupo de Radio en Santiago	Realizado
	Plano Regulador/Ordenanza Municipal	Desarrollar junto a la Municipalidad	Realizado
	Llaves y mangueras de jardín/Cuidado del agua	Promover el riego a conciencia	No se realizó, depende de la U. de Aysén
	Concurso de Jardines	Renovarlos anualmente	
	Pinta tu Casa	Organizar la pintura de 1/3 de las Casas de la Villa	Se realizó durante 3 años seguidos
	Programa de Voluntarios	Para trabajar en Verano y conseguir financiamiento	Realizado durante 5 veranos

Tabla 9: Iniciativas y proyectos en educación

10.8 Anexo VIII: Boletines anuales

Se presentan, a modo de profundizar en el contexto, los proyectos, tareas y actividades que ha llevado a cabo la fundación en los últimos 5 años. Para esto, se pueden ver a continuación los boletines informativos que realiza todos los años la fundación, para que los socios vean en síntesis el valor de los fondos que aportan. Se muestra lo realizado por la fundación hasta junio 2019, donde se realizó el último boletín informativo.



Nuestro punto de partida fue Villa Cerro Castillo ubicada a 60 Km al sur de Coyhaique, con 600 habitantes, 160 Casas y 30 Comercios. Este es nuestro primer año completo y nuestro equipo se ha consolidado formado por:

- Directorio: Aristides Benavente José Vial y Consuelo Vial
- Consuelo Vial, Directora de Administración y Finanzas
- María Jesus Brautigam, Directora Ejecutiva
- Fernando Camiruaga, a cargo de los Emprendimientos y los trabajos en la Escuela/Liceo
- Paulo Barrientos, a cargo de la infraestructura y los dos equipos de maestros
- Natalia Vial, Asistente

A continuación una lista de actividades e iniciativas realizadas donde los aportes mensuales de nuestros socios, han sido de gran valor:

1. Se terminó el proyecto del Camping de la Sra. Silvia al cual se le construyó una unidad central para baños separados de hombre y mujeres con agua caliente el cual fue inaugurado por los voluntarios de la Fundación.



2. En enero con 30 jóvenes voluntarios, trabajamos durante 30 días limpiando la Villa, retiramos junto a los vecinos, más de 80 camionadas de basura que estaban en la calle y dentro de sus casas.



3. Iniciamos el concurso de Jardines cuyos premios se entregaron el 22 de Diciembre, los ganadores fueron Isabel García, Jorge Aguilar, Leslie Villagrán, Gabriela Sandoval, Yolanda Vázquez y Rodrigo Vargas. Lo más importante es que participaron 24 jardines, de los cuales varios se construyeron especialmente para el concurso.

4. La Fundación se adjudicó un fondo CORFO de 60 millones presentado en conjunto con el Laboratorio de Innovación Social de la Universidad Católica y Enseña Chile, que tiene como fin fomentar la Innovación y Emprendimiento específicamente con el técnico profesional en turismo que desde este año imparte el Liceo rural Villa Cerro Castillo.



Imagen 2: Boletín año 2016 parte I

El proyecto busca identificar problemáticas sociales con los alumnos para luego diseñar soluciones a través del turismo.

Dentro de las actividades que se llevan a cabo en éste proyecto están la salida de Gira al Chaltén - Argentina, generación de un documental sobre la visión de la Villa y necesidades de cambio protagonizado por los niños y una noche de cine abierta a la comunidad para presentar el documental, análisis y proyectos por parte de los alumnos a los habitantes de la Villa.



Para este proyecto contamos con una alianza estratégica con The North Face, quienes están apoyando la generación de una campaña social para mostrar al resto de Chile y el mundo como los jóvenes de la Villa generan cambios en una localidad a los pies de la montaña".

5. Presentamos a cuatro vecinos a proyectos Sercotec para mejorar sus negocios, dos siguieron adelante se hizo asesoría en servicios, mejora de productos, capacitaciones y mejora en infraestructura.



Pastelería Kofken de Carmen Haro se adjudicó 10 millones y el Café refugio Neozelandés de los Hueitra Garrido, se adjudicó 4,5 millones.



6. Hemos ayudado a hacer 23 nuevos cercos, y hay muchos antejardines y cercos remodelados por propia iniciativa de los mismos habitantes sin la ayuda de la Fundación.

7. Ayudamos a la organización de los "Juegos Invernales de la Patagonia".



Imagen 3: Boletín año 2016 parte II



8. Reconstruimos el taller mecánico El Penequita en colaboración con su dueño, al igual q otros dos más chicos que existían en la Villa.



9. Hicimos un convenio con Conaf para un programa de arborización de especies nativas con un compromiso de entrega de 2.300 árboles y 1.600 arbustos entre el 2016 y el 2018.

10. Estamos, junto a los bomberos, consiguiendo su formalización y un carro de bomba para Cerro Castillo y sus alrededores.

11. Estamos organizando, junto a las orquestas juveniles y los jóvenes músicos de la escuela de Cerro Castillo, un Concierto de Música en la Villa.

12. Estamos colaborando con el congreso de Astrobiología que se va a desarrollar en Coyhaique en Noviembre del 2017 donde vienen 300 de los mejores científicos del mundo, en esta disciplina. Queremos llevarlos por un día a Cerro Castillo para mostrarles el Centro de Investigación que existe al lado de la escuela y nos ayuden a transformarlo en el "Centro de investigación de glaciología de la Patagonia"



13. Se han restaurado 4 casas, entre ellas la de la Fundación, mejorando infraestructura y fachadas, siempre conservando la identidad local.

14. Pedimos el cambio de condición de la Reserva a Parque Nacional Cerro Castillo el cual se incorporó en el paquete de donación que está haciendo la Fundación Tompkins.



Imagen 4: Boletín año 2016 parte III

15. Nos adjudicamos otro proyecto Corfo por 48 Millones para "Desarrollo y fortalecimiento del el turismo comunitario en Villa Cerro Castillo", este tiene como objetivo apoyar empresarios y emprendedores turísticos, incorporando un ingeniero comercial para hacer capacitaciones y mejoras en emprendimientos e incorporar un tercer equipo de maestros para continuar con las mejoras de infraestructura.

16. Ayudamos a Mercedes Pérez a crear la página www.patagoniadeaysen.cl en la cual se va a mostrar y se va a poder contratar toda la oferta de turismo comunitario de la Región, especialmente de Villa Cerro Castillo.

17. Hemos conseguido que se instale muy pronto una Copec con un cajero automático en la Villa.

18. Estamos organizando junto a Hans Buckel, un Enduro de Caballos en CC que se va a realizar en Marzo del 2018.

19. Se iniciaron conversaciones para comprar el campo que está entre la Reserva y la Villa para dar acceso libre y directo a la comunidad.

20. Este enero van 60 nuevos voluntarios a pintar 43 casas (son 160) que de alguna manera hemos intervenido durante este año y medio de trabajo.



21. Ayudamos al emprendimiento de Juan Mamerto Villagrán para construir corrales y realizar con mas frecuencias las famosas Jineteadas de Cerro Castillo, el principal objetivo de este apoyo, es el fomento de las tradiciones y costumbres gauchas de la comunidad y su gente.

Mantendremos a nuestros Amigos de la Patagonia de Aysén, informados sobre las nuevas actividades que vayamos desarrollando, nuestra página web www.fundacionpatagoniadeaysen.cl ya está funcionando.

Los dejamos a todos muy invitados a conocer personalmente este GRAN PROYECTO. El equipo de Fundación Patagonia de Aysén, los estará esperando en VILLA CERRO CASTILLO.



Imagen 5: Boletín año 2016 parte IV



septiembre 2017



Fundación
PATAGONIA
de Aysén

Organización sin fines de lucro.
Nuestro sueño, es hacer de la Patagonia de Aysén, una región
cuya sustentabilidad sea permanente en el tiempo.

Noche de cine en el Liceo-Documentales-Banff

Se realizó una noche de cine de alta concurrencia. Autoridades regionales y locales y casi toda la comunidad asistieron el mes de abril al Liceo Rural de Cerro Castillo a una noche donde los Jóvenes fueron protagonistas. Se mostraron dos documentales realizados en los que se registró la gira al

Chaltén que hicieron los estudiantes, su visión y prototipos turísticos creados que salieron del trabajo de todo un año en el Técnico Profesional en Turismo.

Los documentales a su vez fueron invitados a participar en el festival de cine de Montaña Banff en Coyhaique, incorporando a Cerro Castillo como protagonista de una actividad sumamente relevante en el ámbito.



Limpieza de la villa por los jóvenes del liceo

Se impulsó un día de limpieza en a Villa con los jóvenes del Liceo, siendo ellos quienes actúan dando el ejemplo y generando conciencia en la comunidad, estos jóvenes cada vez mas empoderados y comprometidos con sus recursos locales.



Convenio con la Municipalidad

Firmamos un convenio con fines generales con la Municipalidad de Puerto Ibáñez, ya que hemos logrado ser parte activa de la comunidad, generando un trabajo colaborativo con las entidades locales.



Imagen 6: Boletín año 2017



Gira emprendedores turísticos

En el marco del Proyecto Nudo "Fortalecimiento para el desarrollo del turismo comunitario en Villa Cerro Castillo" cofinanciado por CORFO, se realizó gira con actores turísticos relevantes de la localidad al sur de la región. El objetivo de esta actividad fue fortalecer lazos, conocer realidades similares y generar redes, potenciando agentes de cambio y líderes en el desarrollo del turismo comunitario para la Villa.



Concurso Jardines

Por segundo año consecutivo se realizó el concurso de Jardines en Villa Cerro Castillo. Cuatro fueron los premiados por las mejoras y la ejecución de nuevos jardines. Entre ellos, está nuestra vecina doña Filomena Haro (en la foto), quien sacó el 3º lugar, este además es un reconocimiento a la trayectoria de quien siempre se ha preocupado del cultivo de la tierra y por mantener muy lindo su jardín.



Centro información turística

Para esta temporada, en conjunto con el Municipio de Puerto Ibañez, renovamos el centro de información turística, para poder recibir cada vez mejor a los visitantes de la Villa. Cuando visiten Cerro Castillo, ahí encontrarán la información sobre servicios y ofertas turísticas, además de poder tomarse un mate junto al fuego de la leña.

Imagen 7: Boletín abril 2018 parte I

Tercera temporada de voluntariado

Por tercer año consecutivo se realiza el voluntariado de la Fundación, teniendo alta convocatoria por parte de los interesados en participar de esta labor en la Villa.

Durante un mes en enero y febrero, vinieron 45 jóvenes universitarios a trabajar en la comunidad, apoyando proyectos y en mejoramiento y limpieza de ante jardines, calles y áreas verdes.



Apoyo al emprendimiento

Seguimos apoyando a emprendedores, ofreciendo mano de obra que es tan difícil de conseguir en la Villa.

Con esto aportamos en la mejora de infraestructura y servicios de la localidad, generando nuevas construcciones, cercos, pinturas y diferentes trabajos que siempre tienen como objetivo *mejorar lo que hay*, apoyando el turismo comunitario para que quienes visiten Cerro Castillo puedan conocer sus maravillas naturales pero también tengan el privilegio de conocer a su gente y usar sus servicios.

Este año El camping de Cantinflas, la Cervecería Caiquen de Mario Ruiz, Senderos de la Patagonia Hostel, Camping el Baqueano, La Residencial de Manuel Aguilar y 20 más fueron los beneficiados con el apoyo de maestros.



Imagen 8: Boletín abril 2018 parte II



Radio Alhuen

Con el apoyo de Radio Duna, llevamos a las locutoras radiales de Radio Alhuen, a hacer una pasantía a Santiago con el objetivo de capacitarlas y generar experiencias de aprendizaje.

Junto con eso, hemos contribuido a ampliar la parrilla programática de Radio Alhuen. Este año, contratamos una periodista que ha colaborado en la capacitación de la radio y realizamos el programa "El Turismo que nos mueve" lo que a permitido mantenernos en contacto con la comunidad, entregar información relevante referente al turismo, contingencia local y nacional, emprendimientos y testimonios interesantes y novedosos para los habitantes de la Villa.

La radio tradicionalmente es un medio de comunicación importantísimo en comunidades rurales de la Patagonia de Aysén.



Elemental en Castillo

La Municipalidad de Puerto Ibañez, contrató la consultoría de la oficina Elemental financiada por Fundación Patagonia de Aysén y se realizó el primer taller participativo liderado por Juan Ignacio Cerda con la comunidad, instituciones públicas y municipio, para generar diagnóstico.

El próximo mes de mayo, Elemental entregará la idea general de lo que transmitió la comunidad para generar el proyecto.



www.fundacionpatagoniadeaysen.cl

Imagen 9: Boletín abril 2018 parte III



ELEMENTAL EN CASTILLO

La oficina de arquitectura Elemental liderada por Alejandro Aravena, ganador el premio Pritzker 2016, hizo entrega del informe sobre el Work Shop realizado en Villa Cerro Castillo al Alcalde Marcelo Santana y José Gonzales del Gobierno Regional, luego de la consultoría contratada por la Fundación. De este trabajo nace un programa con 7 ideas a desarrollar y ejecutar en nuestra Villa Cerro Castillo, que seguro serán un tremendo aporte a la comunidad.



ASECH Y FUNDACIÓN

Gracias a una iniciativa de ASECH y la Fundación, se creó un concurso para pequeños emprendedores. 33 fueron las ideas de negocio que participaron del concurso realizado. Así cada día hay mejores ideas y más motivación en la Villa Cerro Castillo. Cuatro emprendedores fueron los premiados en una actividad a la que asistió el Seremi de economía, un representante del Municipio de Ibañez, representantes de ASECH y Nicolás Shea de G100.



CAPACITACIONES EN TURISMO

Desde mayo estamos realizando capacitaciones en turismo para los servicios turísticos locales. Esto con el objetivo de empoderar aún más a la comunidad, generar asociatividad y mejorar cada día más los servicios turismo, hacer un desayuno con ingredientes locales, simples y maravillosos ha sido parte de esta tarea.



Imagen 10: Boletín octubre 2018 parte I

MÁS SEGURIDAD PARA EL VISITANTE

En conjunto en el Programa Estratégico Regional de turismo de Corfo, hemos organizado y financiado una capacitación en primeros auxilios certificada (Wafa) para guías y guarda parques locales. Cada uno de ellos recibió su certificación en el marco de un programa de mejora de capacidades y fortalecimiento, al desarrollo turístico y la seguridad del visitante.



POOL PARA LAS TARDES CASTILLENSES

Rodrigo Delgado, se nos acercó hace dos años con un sueño: convertir su leñera en un lugar de encuentro y juego para turistas y visitantes. Después de dos años volvió a venir con los ahorros justos para desarrollar su proyecto, nosotros pusimos maestros y arquitecto a la obra. De esto resultó el Pool bola 8 de Villa Cerro Castillo que justamente funciona para quienes se quedan en las tardes en la villa pudiendo compartir de una manera diferente con la comunidad local.

NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

Sandra hace un tiempo empezó a lavar ropa para aportar un nuevo ingreso a su casa, la perseverancia, junto al fondo Asech y la ayuda de Fundación Patagonia de Aysén, han logrado una lavandería para Cerro Castillo, que ahora presta el servicio a sus habitantes y a sus visitantes!



Marcela, ha trabajado duro para poner a andar su emprendimiento, es por eso que también hemos colaborado para que pueda sacarlo adelante. Ya está funcionando "La Tehuelche outdoors", primera tienda de ropa outdoors (de segunda mano) en Cerro Castillo, para satisfacer la demanda local y de quienes visitan la Villa.



Imagen 11: Boletín octubre 2018 parte II



CERCOS E INFRAESTRUCTURA

El trabajo de nuestros maestros sigue avanzando y dejando la Villa cada vez mejor, junto con apoyar diferentes emprendimientos, hemos seguido mejorando el aspecto de Villa Cerro Castillo, sus cercos y fachadas.

CENTRO ARTESANAL MANOS DEL CASTILLO

El centro de artesanía está renovado, cuando pasen por Villa Cerro Castillo podrán encontrar los productos artesanales en el Centro las Manos del Castillo, además de una buena conversa con alguna de las artesanas locales.



Imagen 12: Boletín octubre 2018 parte III



PLADETUR Y CONSEJO DE TURISMO LOCAL

A solicitud de Programa estratégico regional de turismo desarrollamos en conjunto con Asociación por el desarrollo Paralelo 47 un PLADETUR (plan de desarrollo turístico local) para Villa Cerro Castillo. Para el desarrollo de éste documento, con el objetivo de que respondiera a los intereses y expectativas de la comunidad, es que se incorporó dentro de la metodología la creación de una mesa de trabajo local para identificar una visión común, y lograr una gobernanza para la implementación del plan y sus acciones a mediano plazo.



PRÁCTICA FEN

Ocho alumnos de tercer año de la escuela de Economía de la Universidad de Chile, vinieron a hacer su práctica profesional con diferentes emprendedores de la localidad.

Fue así como recíprocamente hubo aprendizaje, tanto de los alumnos en práctica, como de los empresarios locales que amablemente los recibieron, abriéndoles sus hogares y contándoles de su experiencia como emprendedores, con las dificultades y beneficios de emprender en Aysén.



VISITAS EN LA VILLA

Durante este último tiempo, hemos recibido muchas visitas en la Villa, todos queriendo colaborar, aprender y conocer este lugar de la Patagonia de Aysén. Alumnos de políticas públicas de la Universidad de Harvard y el Alcalde Raúl Torrealba y su equipo son algunos de los visitantes, siempre buscando generar redes y alianzas para apoyar el desarrollo del turismo comunitario en Villa Cerro Castillo.



CUARTO AÑO DE VOLUNTARIADO

Por cuarto año vinieron nuestros voluntarios a hacer un gran trabajo. Sesenta universitarios pintaron 30 casas, sus dueños eligieron el color, pusieron la pintura, y los voluntarios todas las ganas y el esfuerzo para que la Villa quede cada vez más bonita. El trabajo de voluntariado es esperado con mucho cariño en la localidad, cada año, reciben a los jóvenes con buenas tortas fritas en señal de agradecimiento.



Imagen 13: Boletín 2019 parte 1

CUARTO AÑO DE VOLUNTARIADO

Por cuarto año vinieron nuestros voluntarios a hacer un gran trabajo. Sesenta universitarios pintaron 30 casas, sus dueños eligieron el color, pusieron la pintura, y los voluntarios todas las ganas y el esfuerzo para que la Villa quede cada vez más bonita. El trabajo de voluntariado es esperado con mucho cariño en la localidad, cada año, reciben a los jóvenes con buenas tortas fritas en señal de agradecimiento.



RECONSTRUCCIÓN DE CASAS POR INCENDIO

Hemos reconstruido, tres casas que han sido damnificadas por incendios. Valeria Toro y su familia, Erik Urrieta y la familia Vargas (casa de la foto) fueron quienes recibieron la ayuda de la Fundación en mano de obra para la reconstrucción de sus viviendas, además de campañas para la recolección de ropa y cosas de casa que en los tres casos, fueron perdidas por completo.

SIEMPRE CON EL EMPRENDIMIENTO

La fundación sigue apoyando el emprendimiento, la remodelación del antiguo almacén El Castillo se transformó en un café campesino donde la Señora Yola va a recibir muy acogedoramente a todos sus visitantes. También trabajamos en la construcción de Baños donde la Chabela, un lugar de camping que tiene las mejores rocas para los escaladores con más de 70 rutas de escalada.



CERCOS, INFRAESTRUCTURA Y EMARSA



El trabajo de nuestros maestros sigue avanzando, además de la reconstrucción de las casas damnificadas por incendios, se siguen mejorando cercos y fachadas. Todo esto se ha hecho posible gracias a un gran aporte de EMARSA.

CENTRO ARTESANAL MANOS DEL CASTILLO

Se inauguró el Centro de Artesanía Manos del Castillo, remodelado por nuestros maestros. Ahora pueden ver los productos artesanales expuestos y listos para ser llevados como un lindo recuerdo cuando visiten Villa Cerro Castillo.



www.fundacionpatagoniadeaysen.cl

Imagen 14: Boletín 2019 parte II



PLADETUR Y CONSEJO DE TURISMO LOCAL

Este año 2019, junto a un gran aporte de Emaresa seguimos apoyando a la comunidad a través de sus emprendimientos, especialmente en la mejora de infraestructura y nuevos proyectos que realizamos con emprendedores locales. Dieciséis fueron los emprendimientos apoyados, además de las ayudas sociales realizadas, en estas últimas fueron muy importantes los baños para la Señora María Pardo de 95 años y nuestra vecina Filomena Haros.

Cerro Castillo es una localidad que se destaca por la escalada, es por ello que ha sido fundamental para nosotros promover en los jóvenes del liceo, (el único en la comuna) este deporte. Este año, construimos un boulder para que puedan practicar escalada durante el invierno y así entrenar todo el año.

Si van a Cerro Castillo un imperdible es el Restauran "Nativos del Sur" de Leslie Villagrán que queda camino al museo, o las 70 rutas de escaladas de la "Chabela" a que gracias a su perseverancia, el trabajo de nuestros maestros y los aportes de nuestros amigos ahora tiene baños y refugio para escaladores.

Les dejamos algunas imágenes de los trabajos y los antes y después de estos proyectos.



Luego del incendio, reconstruimos la casa de la señora Chela y don Gabriel.



Reconstruir cercos en estos 5 años ha sido un trabajo que ha generado un aporte estético importante en la localidad.

En la Foto de el minimarket "Viento Sur", un buen lugar para abastecerse en la Villa, sobre todo de cosas dulces. La otra foto es el cerco de la casa de la Señora Inés .



Los niños de la Villa y sobre todos los jóvenes, están muy felices con este gran aporte.

Este muro de escalada, techado permite que hagan deporte todo el año y puedan especializarse cada vez más en el deporte estrella de la localidad.



En la Fundación adaptamos la bodega para que sea la nueva casa del gerente de destino, que trabajará para el turismo comunitario.



Nuevas mesas y un lindo cerco en el camping "del Cantinflas" que año a año con tanto cariño ha albergado a nuestros voluntarios.

Imagen 15: Boletín enero 2020 parte 1

Los mejores kuchens, los van a encontrar en el nuevo restaurante de Leslie Villagran "Nativos del Sur".



Terminamos la reconstrucción de la casa de Valeria Toro e hicimos una nueva construcción en la casa de la señora Sunny, que ahora tiene una panadería, donde van a encontrar el mejor pan amasado de la Villa.

Mas de 70 rutas de escalada hay donde la Chabela, y ahora con baños y refugio, es por lejos uno de los destinos más imperdibles de Villa Cerro Castillo.



Un nuevo acceso para el hostel arriba de su casa fue el encargo de Magaly. Ahora los turistas entran por una entrada independiente, que además le da un carácter distinto al lugar.



Nuevo revestimiento tiene la caja vecina, que cada vez mejora más sus servicios para los habitantes de Castillo.



Un quincho nuevo para arrendar a los tursitas donde la señora Norma. Los asados típicos de la patagonia van a ser ofrecidos en su cabaña a los visitantes.



www.fundacionpatagoniadeaysen.cl

Imagen 16: Boletín enero 2020 parte II



La Fundación cumplió 5 años en Villa Cerro Castillo. Durante este tiempo de trabajo en y con la comunidad fueron muchos los proyectos realizados, siempre fomentando el trabajo en equipo, apoyando iniciativas, pero también impulsando que quienes las llevaran a cabo pusieran de su parte para hacerlas realidad.



Trabajamos en el liceo, impulsando el técnico profesional en turismo, estamos seguros que los jóvenes son los agentes de cambio de esta sociedad y por eso los motivamos en el amor por la naturaleza, su cultura y entorno.



Nuestros voluntarios vinieron durante 5 temporadas a trabajar en la localidad, todos los últimos veranos dejaron su trabajo y energía, siendo cada vez más esperados por la comunidad.



Trabajamos codo a codo con emprendedores, no tan solo mejorando sus emprendimientos, si no que también generando nuevos. Nuestro equipo apoyó en la mejora de infraestructura, construcción, capacidades emprendedoras, asociatividad y redes.



El último año desarrollamos un Plan de Desarrollo Turístico Local (PLADETUR), para la Municipalidad de Río Ibáñez, solicitado por el Programa Estratégico Regional de Turismo (PER), que responde a los intereses de la comunidad local, y al mismo tiempo contempla el hecho de que el Parque Nacional y la Villa Cerro Castillo son parte de un territorio más amplio: Aysén, Patagonia, siempre considerando acciones que lleven a un desarrollo turístico sustentable del lugar.



Terminada esta primera etapa, los próximos 5 años los dedicaremos principalmente a tres iniciativas, apoyar la ejecución de este PLADETUR, guiar a terceros que vengán a Cerro Castillo a desarrollar sus proyectos y por último, difundir el trabajo realizado por la Fundación en la Villa, para que otros puedan replicarlo, en otras comunidades de la Región de Aysén. Para esto último, se nos ha unido Valentina Starke, tesista de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile quien espera redactar un documento y hacer un video sobre lo que se hizo y los resultados que se obtuvieron, de manera que quien lo lea o vea, se inspire y lo replique en otra comunidad.

Esta pandemia que también ha llegado a la Patagonia de Aysén genera una situación particular en la que igual que a todos se nos hace difícil avanzar, pero aun así no dejamos de lado la gestión para poder seguir hacia adelante de la mejor manera posible.



10.9 Anexo IX: Construcciones y mejoras

Se muestran los proyectos construidos y mejoras realizada en la Villa por la fundación por cada año en que se trabajó.

Año	Beneficiario	Área	Nombre	Mejora/Construcción
2015	Aldino Vargas	Casa particular		Reconstrucción
	Casa fundación	Fundación	Fundación Patagonia de Aysén	Fachada casa y revestimiento general/Cerco
	Eduardo Vidal Alon	Vulcanización		Fachada
	Albanio Sandoval	Servicios turísticos	Cabalgatas	Fachada casa y revestimiento general/Cerco

Tabla 10: Construcciones realizadas el 2015

Año	Beneficiario	Área	Nombre	Mejora/Construcción
2016	Dina Renin	Casa particular		Cerco nuevo
	Gabriela Sandoval	Alojamiento y almacén	Hospedaje y almacén “Andreita”	Fachada casa y revestimiento general/Cerco
	Ester gonzales	Almacén	Almacén “Ester”	Cerco nuevo
	Gloria Haro	Casa particular		Cerco nuevo
	Flor Vazques	Lavandería		Cerco
	4 cercos	Casa particular		Cerco nuevo
	Abuelo Floro	Casa particular	Ayuda social	Fachada, nuevo baño
	Juana Sandoval	Hostal	Hostal	Cerco y fachada
	Erguineo Sandoval	Casa particular		Cerco
	Filomena Vargas	Casa particular		Cerco
	Blass Vásquez	Taller mecánico	Taller	Mejora
	Toledo	Taller mecánico	Taller	Mejora
	Silvia Sandoval	Camping	Camping	Nuevos baños

Tabla 11: Construcciones realizada el 2016

Año	Beneficiario	Área	Nombre	Mejora/Construcción
2017	Juan Vásquez	Hospedaje	Hostal el rodeo	Nueva área hostal
	Carmen Haro	Panadería y pastelería	El Panzoncito	Mejora de area existente + nueva área panadería
	Gabriela Sandoval	Alojamiento y Almacén	Hospedaje y Almacén Andreita	Fachada casa y revestimiento general/ Cerco
	Isolde Vargas	Quiosco y cabañas	Sueño Patagón	Arreglo Quiosco

	Juan Hueitra	Café y refugio	Café el neozelandés	Reconstrucción y restauración casa antigua
	Manuel Aguilar	Hospedaje	San Sebastián	Revestimiento
	Rosa Martel	Hospedaje	Hospedaje ruta mas	Revestimiento
	Teledofia Silva Soto	Alojamiento	Hospedaje "El Canelo"	Cerco nuevo
	Benedicto Hueitra	Alojamiento	Cabaña turística	Cerco
	Casa comunitaria	Comunitario	Sede	Nuevo Quincho
	Paulo Barrientos	Almacén	Mate Amargo	Nuevo almacén
	Fernanda Maureria	Casa particular		Revestimiento

Tabla 12: Construcciones realizadas el 2017

Año	Beneficiario	Área	Nombre	Mejora/Construcción
2018	Cesar Moya	Hostería	Refugio Cerro castillo	Construcción
	Cristian Vidal	Hostal y cabalgatas	Senderos de la Patagonia	Nuevos baños
	Horacio Fuentealba	Restaurante	"La Querencia"	Arreglo techo
	Loreto Sandoval	Camping	Camping "El Baqueano"	Arreglo cerco
	Soledad Almonacid	Restaurante	La cocina de la Sole	Pintura
	Eva Llauca	Hostal	Hostal Eva	Nuevas habitaciones
	Nivaldo Calderon	Restaurante	Don Niva	Revestimiento
	Mario Ruiz	Cervecería Hostal	Caiquen	Bases para nueva construcción
	Rodrigo Vargas	Camping	Camping "El rincón"	Nuevos baños
	Magaly Vargas	Peluquería	Peluquería	Nuevo acceso tabiquería
	Pool	Entretención	Pool	Construcción
	Centro de artesanía	Artesanía	Centro Artesanas	Remodelación interior y exterior
	Oficina de información Turística	Servicios turísticos	Oficina de información turística	Remodelación interior y exterior
	Marcela Maureira	Tienda Ropa		Remodelación interior y exterior
	Sandra Urrieta	Lavandería	Lavandería	Nuevo acceso tabiquería, remodelación y revestimiento

	Gabriela Sandoval	Camping	Camping el rincón	Nuevos baños
	Teledofia Silva Soto	Alojamiento	Hospejade “El Canelo”	Nuevas piezas y baños
	Yolanda Vasquez	Café	Café Campesino	Remodelación interior y exterior
	Isabel Hueitra	Escalada	La chabela	Construcción Baños e instalación agua

Tabla 13: Construcciones realizadas el 2018

Año	Beneficiario	Área	Nombre	Mejora/Construcción
2019	Baño Centro Información turística	Municipalidad	Municipalidad	Construcción y habilitación de baños
	Isabel Hueitra	Escalada	La chabela	Cosntrucción Quincho
	María Pardo	Casa particular		Baño
	Magaly Maureira	Cabaña turística	Cabaña	Construcción cerco lateral, acceso y terraza
	María Gonzales	Almacén	Viento sureño	Construcción Cerco y señalética
	Posta	Posta	Posta	Portones
	Yolanda Vasquez	Hospedaje	Hostal el castillo	Remodelación; eliminar tabiques, revestimiento piso y paredes, remodelación cocina, nuevas habitaciones
	Norma Vargas	Quincho	Hospedaje y asados	Construcción nuevo quincho
	Muro de Escalada	Muro de Escalada	Liceo	Construcción muro
	Lesslie Villagran	Restaurante		Construcción
	Gabriela Sandoval	Casa particular		Reconstrucción casa
	Pandería	Panadería	Panadería “Suni”	Construcción panadería
	Corporación	Casa para gerente	Corporación de turismo	Construcción casa
	Gloria Haro	Casa particular		Mejora cielo raso
	Erik Urrieta	Casa particular		Reconstrucción casa
	Joselin Haro	Casa particular		Construcción cerco
Invernadero jardín Infantil	Jardín infantil	Jardín infantil	Construcción	

Tabla 14: Construcciones realizadas el 2019

10.10 Anexo X: Programas

A continuación, se muestran por año los diferentes programas en los que participaron, realizaron u organizaron la fundación en la Villa Cerro Castillo.

Año	Descripción
2015	Concurso de Jardines
	Voluntariado
	Apoyo festival de invierno

Tabla 15: Programas del 2015

Año	Descripción
2016	Red Enseña Chile
	Programa Corfo Escuela de Emprendimiento social de la Patagonia
	Apoyo Fiesta Costumbrista
	Fiesta costumbrista interescolar
	Gira Jóvenes al Chaltén
	Apoyo festival de invierno
	Concurso de Jardines
	Voluntariado

Tabla 16: Programas del 2016

Año	Descripción
2017	Apoyo Fiesta Costumbrista
	Festival de cine
	Proyectos Sercotec, ejecución y potulación

	Capacitación gastronómica
	Carro de bombas
	WE de Elemental
	Apoyo Radio, locutoras a Santiago y nuevos equipos
	Gira emprendedores turísticos al sur
	Apoyo festival de invierno
	Programa Radial el turismo que nos mueve

Tabla 17: Programas del 2017

Año	Descripción
2018	Trabajo Colaborativo B400
	b400
	Asesoría turística y comercial
	Concurso Asech
	Programa Radial el turismo que nos mueve
	Talleres en el liceo
	Talleres hotelería
	Elaboración Pladetur
	FEN Jóvenes practicas en emprendimientos locales
	Reconstitución personalidad
	Jurídica Artesanía

Tabla 18: Programas del 2018

Año	Descripción
2019	Elaboración Pladetur

	Entrega anteproyecto a elemental
	Trabajo Oficinas y emprendimiento Baquedano 400
	5 Videos promocionales de emprendedores
	Entrega y validación Pladetur
	Formación Corporación Turismo Comunitario

Tabla 19: Programas del 2019

10.11 Anexo XI: Beneficiarios

Se presentan los integrantes de la comunidad que fueron beneficiados por el trabajo de la fundación, junto al servicio en el que fueron apoyados.

Beneficiarios Atendidos			
1	Juan Vásquez	Hostal el rodeo	Hospedaje
2	Albanio Sandoval	Cabalgatas	Servicios turísticos
3	Abdon Aguilar	Artesanía	EMPRENDIMIENTO
4	Antonio Aguilar	Artesanía en Soga	EMPRENDIMIENTO
5	Archivaldo Chacano	Cabañas turísticas	EMPRENDIMIENTO
6	Camila Campos	Guía	Servicios turísticos
7	Carmen Haro	El Panzoncito	Panadería y pastelería
8	Cesar Moya	Hostería	Servicios turísticos
9	Claudio Sandoval	Camping y cabalgatas	Servicios turísticos
10	Cristian Vidal	Senderos de la Patagonia	Servicios turísticos
11	Domingo Vargas	Camping	EMPRENDIMIENTO
12	Edhit Aguilar	Artesanos	EMPRENDIMIENTO
13	Eliana Miranda Tellez	Cabañas	Hospedaje
14	Felidor Sandoval	La Araucaria	Camping y Cabañas
15	Franco Cayupi	Guía de Montaña	Servicios turísticos
16	Gabriela Sandoval	Hospedaje y Almacén Andreita	Alojamiento y Almacén
17	Horacio Fuentealba	La querencia	Restaurant
18	Hugo Castañeda	Guía excursiones	Servicios turísticos

19	Isabel Hueitra	Artesanía	EMPRENDIMIENTO
20	Isolde Vargas	Sueño Patagón	Quiosco y cabañas
21	Jorge Aguilar	Rústica Patagonia	Camping
22	Juan Hueitra	Café el neozelandés	Café y refugio
23	Loreto Sandoval	Camping "El Baqueano"	Camping
24	Manuel Medina	Guía de Montaña	Servicios turísticos
25	Manuel Aguilar	San Sebastián	Hospedaje
26	Myriam Shanffer	Guía	Servicios turísticos
27	Rosa Martel	Hospedaje ruta mas	Hospedaje
28	Soledad Almonacid	La cocina de la Sole	Restaurant
29	Teledofia Silva Soto	Hospedaje El Canelo	Alojamiento
30	Yolanda Vásquez	El Castillo	Hospedaje

Tabla 20: Beneficiarios de la fundación Patagonia de Aysén

10.12 Anexo XII: Imágenes plan para la Villa

Se presenta la Plaza Guanaca actualmente, junto a 3 actividades que se podrían realizar en ella. Además, se muestra cómo luciría el portal al parque y el Puesto en la Villa.



Imagen 19: Plaza Guanaca actualmente



Imagen 19: Proyecto Plaza Guanaca remodelada



Imagen 20: Proyecto Plaza Guanaca remodelada



Imagen 21: Proyecto Plaza Guanaca remodelada



Imagen 22: Portal al Parque Carretera Austral



Imagen 23: Puesto en la Villa