

Espacios locales y desarrollo de la ciudadanía.  
30 innovaciones para construir democracia

Coordinado por: Javier Salinas García y  
Julia Cubillos Romo

Publicado por el Programa Ciudadanía y Gestión Local  
Un estímulo a la Innovación  
[www.ciudadania.uchile.cl](http://www.ciudadania.uchile.cl)

Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza &  
Centro de Análisis de Políticas Públicas - Universidad de Chile

2001 Centro de Análisis de Políticas Públicas - Universidad de Chile  
Diagonal Paraguay 265, Torre 15, fono: 678-2077  
E-mail: [capp@uchile.cl](mailto:capp@uchile.cl)  
[www.capp.uchile.cl](http://www.capp.uchile.cl)

Registro de Propiedad Intelectual N° 122784  
I.S.B.N. 956-19-0358-X

Diagramación y Diseño: LOM Ediciones  
Impreso en los Talleres de LOM Ediciones,  
Maturana 9 - Santiago  
IMPRESO EN CHILE

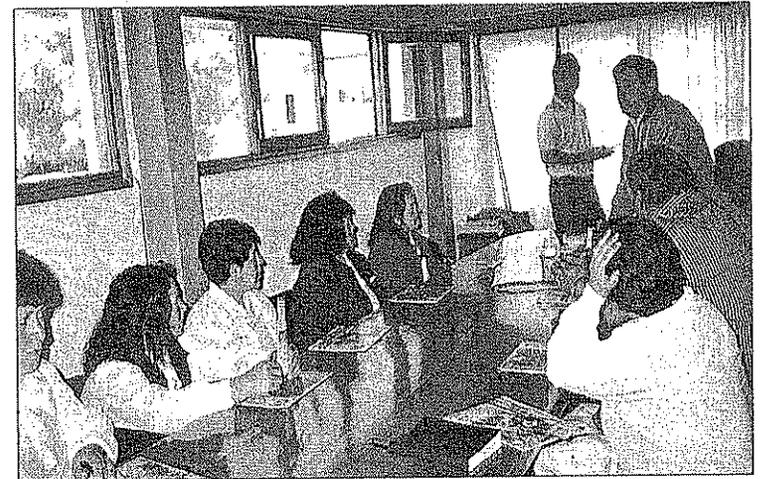
Se autoriza la reproducción total o parcial de este libro, siempre que se mencione la fuente.

# ESPACIOS LOCALES Y DESARROLLO DE LA CIUDADANIA. 30 innovaciones para construir democracia



El Alcalde de la comuna plantea que la participación social, es su apuesta como la clave para el desarrollo en sus dimensiones económica, social y cultural, “si la gente no se involucra, entonces las autoridades no pueden hacer nada, no queremos actuar en forma paternalista”. Asumiendo un ejemplo campesino, “hasta hace unos años atrás la gente del pueblo de Alhué aspiraba a tener mucho terreno, para después repartir y dejar como herencia a sus hijos, hoy esa costumbre está cambiando, porque ya no se les puede dejar mucho terreno, entonces buscan la forma de entregarles las herramientas tales como la educación, para que se desenvuelvan mejor en el mundo. De la misma forma yo veo la participación, no más paternalismo, ahora a la gente hay que entregarle las condiciones para que ellos sean los gestores de su propio desarrollo, en nuestro pueblo, ya empezamos a trabajar para eso y se está empezando a notar”.

## Turismo comunitario en Panguipulli: una experiencia de desarrollo productivo local



## ANTECEDENTES GENERALES

NOMBRE EXPERIENCIA: Plan de desarrollo productivo local para las localidades de Choshucno, Puerto Fuy, Lago Neltume y Neltume.

CÓDIGO: 10/026/00

COMUNA: Panguipulli.

REGION: X región.

ORGANIZACIÓN: Municipalidad de Panguipulli

TIPO DE ORGANIZACIÓN: Municipio

TEMA: Desarrollo Económico Local

ACTORES: Productores Rurales

AREA: Rural

RESPONSABLE DE LA INICIATIVA: Sergio Toledo

CARGO: Gerente de proyecto

DIRECCION: Libertador Bernardo O'Higgins 793. Panguipulli.

FONO: (63) 312153.

EMAIL: turpangui@telsur.cl

## ASPECTOS RELEVANTES

- La iniciativa otorga un nuevo rol para el municipio en el desarrollo productivo, que se potencia con la constitución de una red de organismos públicos, empresa privada, microempresarios y universidades.
- Además, como iniciativa productiva, la reconversión de la actividad maderera en desarrollo turístico abre posibilidades para un desarrollo más sostenible.
- Se trata de una participación más bien instrumental al proyecto y las perspectivas de progreso económico, le pueden dar base material a nuevos procesos participativos.
- Las alianzas logradas, así como la incorporación de capacidades al municipio, pueden ser de gran importancia para nuevos proyectos.
- Su desafío es lograr un protagonismo más activo de las comunidades.
- Se trata de un esquema replicable en comunas con similares características: dinamismo de la empresa privada, potencial turístico y compromiso de los actores locales y regionales con el desarrollo.

# Turismo comunitario en Panguipulli: una experiencia de desarrollo productivo local

Plan de desarrollo productivo local para las localidades de Choshucno, Puerto Fuy, Lago Neltume y Neltume.

Jorge Razeto

## RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Desarrollo Productivo Local para las Localidades de Choshucno, Puerto Fuy, Neltume y Lago Neltume, es una iniciativa conjunta impulsada por el Fosis de la X Región y la I. Municipalidad de Panguipulli, y tiene por objetivo "Desarrollar un proceso de Dinamización de la Economía Local, aprovechando las capacidades y potencialidades sociales y económicas existentes en el territorio; fortaleciendo el tejido empresarial a través de un proceso integral que involucre la actuación concertada de sus habitantes, actores locales, públicos y privados" de las localidades mencionadas.

El Plan busca el logro de un conjunto de objetivos específicos entre los que destacan:

1. Fortalecer y desarrollar capacidades estratégicas e innovadoras en las unidades económicas.
2. Transferir instrumentos y conocimientos de gestión empresarial a las unidades económicas del territorio.
3. Traspasar herramientas técnicas altamente especializadas que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la zona.
4. Formación y fortalecimiento de grupos empresariales asociativos que generen cadenas de valor relevantes al tejido empresarial del área de influencia del proyecto.

5. Creación de nuevas líneas de acción empresarial.
6. Generación de empleos vinculados a las actividades económicas que serán potenciadas con el proyecto.
7. Fortalecer las capacidades empresariales vinculadas a la generación de nuevos negocios y comercialización de productos.
8. Establecer convenios de colaboración con la Provincia de Neuquén en Argentina.

El Programa se planifica e inicia a fines de 1999 y tiene un período definido de intervención de 3 años, al cabo de los cuales se espera que la experiencia continúe su proceso en forma independiente. En el origen se encuentra la idea de buscar alternativas productivas y comerciales para los artesanos y habitantes de las localidades en general y se apoya en la oportunidad económica que ofrece una importante inversión turística de carácter inmobiliario en la zona, a cargo de una antigua empresa maderera que se reconvierte parcialmente al rubro turístico.

Los recursos son aportados principalmente por Fosis y la Municipalidad, sin perjuicio de que otros aportes se hayan incorporado durante el proceso del proyecto. El proyecto es implementado por un equipo técnico instalado dentro del municipio, con aportes técnicos de Fosis regional y de un Gerente del Proyecto, que se encarga de la operación de la iniciativa. Además, considera y crea un directorio del programa, compuesto por representantes de Fosis, Sercotec, Sernatur, Alcalde, Empresas en Convenio y Universidades en Convenio.

En el plano de la Innovación, la experiencia se sustenta en la construcción de una red socioeconómica que articula actores de diversa índole. Municipio, Estado (Fosis), organizaciones productivas locales y empresas. El desarrollo local no pasa solo por la inversión externa, sino por el desarrollo de los propios actores locales. Esta premisa recorre el proyecto y se constituye en el principal desafío, el cual, ciertamente no es aún un logro, pero constituye una real oportunidad. Es también importante reconocer que los riesgos de deterioro ambiental o de alejamiento de los objetivos sociales de la propuesta siempre están presentes, lo que obliga a sus organizadores a redoblar esfuerzos en dicho sentido.

Los mayores factores de innovación hacen referencia, por una parte, a la propia dimensión temática de desarrollo económico local, aplicada al tema del turismo rural. En otro plano, se encuentra el componente de reconversión productiva de la madera al turismo. Se expresa también en el instrumental metodológico utilizado y finalmente en la instancia de cooperación público privada. La experiencia es innovadora al introducir una serie de dimensiones hasta ahora no observadas en otras iniciativas. Entre otras destacan el protagonismo del municipio como actor local relevante que asume un rol activo en el proceso de desarrollo; el carácter técnico y financiero de un organismo del estado como el Fosis y la presencia activa del sector empresarial que abre posibilidades reales de encadenamiento productivo. Claramente desde este aspecto, las fortalezas son claras y las características innovativas de la acción emprendida merecen ser reconocidas como tales.

Es en el plano de la participación ciudadana, donde tal vez se observa un menor grado de desarrollo de la iniciativa, en la medida que las organizaciones participantes, a pesar de mostrar su disposición e interés real por aprovechar las oportunidades que se le abren, al parecer no han pasado a una etapa de protagonismo activo y presentan un estado más bien receptivo y dependiente de lo que les puede ofrecer la dinamización del proceso desde los niveles más técnicos. La juventud de las organizaciones y su carácter funcional se encuentran en la base de esta observación, aun cuando nada permite dudar de las buenas intenciones y de la opción de roles más protagónicos en el futuro. El desafío en este sentido está aún presente.

A nivel de vínculos entre Estado y Sociedad Civil, se debe constatar que las organizaciones comunitarias son de carácter funcional a los objetivos del proyecto (agrupaciones de pequeños productores). Su participación es más bien receptiva de oportunidades que le brinda un medio activo y no adopta actitudes protagónicas expresas. Participa en la formulación de planes en la medida que es consultado en las etapas de diagnóstico y planificación. La participación de una empresa privada en el proceso, agrega un ingrediente novedoso y abre expectativas de vinculación profunda entre Estado, Sociedad Civil y Mercado. Es esta una de las potencialidades de esta iniciativa y puede ser señera, pues abre las puertas a una nueva concepción de la cooperación para el desarrollo local.

Las perspectivas de futuro que el proyecto abre para estos vínculos parecen bastante sólidos, toda vez que se sustenta sobre bases estables del potencial económico del territorio intervenido. Se aclara también en la medida que se reconoce la estabilidad de los actores principales de la iniciativa. La experiencia es aún joven y es difícil predecir los desenlaces, no obstante existen claros indicios de sostenibilidad, sea por la estabilidad institucional que presentan los actores involucrados, como por el soporte económico productivo que expresa el proceso. Para ello claramente se deben asumir con decisión algunos desafíos, especialmente aquellos vinculados a los temas de la equidad social de los beneficios del programa, así como la sustentabilidad, entendida como necesaria preservación de los recursos naturales y culturales que el proyecto aprovecha y explota económicamente.

Ello hace de la iniciativa una experiencia por seguir, sobre la cual es imposible adelantar resultados de impacto, pero que abre un novedoso y fértil campo de aprendizaje, sea cual fuere su desenlace. Los desafíos son diversos y el establecer un sistema continuo de sistematización y aprendizaje, puede ser un componente efectivo de producción de conocimiento, de manera que la experiencia sirva de referente para otras acciones similares.

Inevitablemente el futuro será quien evalúe los alcances reales de la experiencia.

## ANTECEDENTES

El Plan de Desarrollo Productivo Local para las Localidades de Choshuenco, Puerto Fuy, Neltume y Lago Neltume, es una iniciativa conjunta impulsada por el Fosis de la X Región y la I. Municipalidad de Panguipulli, y tiene por objetivo "Desarrollar un proceso de Dinamización de la Economía Local, aprovechando las capacidades y potencialidades sociales y económicas existentes en el territorio; fortaleciendo el tejido empresarial a través de un proceso integral que involucre la actuación concertada de sus habitantes, actores locales, públicos y privados" de las localidades mencionadas.

La comuna de Panguipulli se localiza al noreste de la Región de Los Lagos. Tiene un total de 33.000 habitantes de los cuales el 60 % tiene características

rurales. Su principal centro urbano es la ciudad de Panguipulli, que se encuentra ubicada a 117 kilómetros al este de Valdivia. Las localidades de Choshuenco, Puerto Fuy, Neltume y Lago Neltume, se encuentran al sureste de Panguipulli, en el trazado del camino internacional que une Chile con San Martín de Los Andes, Argentina, a través del paso Hua-Hum. La comuna de Panguipulli tiene una impresionante belleza natural, caracterizada principalmente por los Lagos Panguipulli, Pirihueico, Ríñihue, Neltume y Calafquén; y una exuberante vegetación nativa del tipo "selva valdiviana", donde predominan especies como Raulí, Roble, Coihue, Tapa y Lengua. La fuerza visible del imponente volcán mocho-choshuenco constituye un hito físico relevante, que corona el admirable equilibrio natural y escénico de una de las zonas más bellas de nuestro país.

Las localidades del área del proyecto abarcan una extensión territorial muy amplia, donde destaca Choshuenco con cerca de 5.000 habitantes y Neltume con alrededor de 2.500. Las localidades de Puerto Fuy y Lago Neltume son más reducidas en tamaño y población, teniendo esta última (Lago Neltume), una característica cultural definida, tal es que su población corresponde íntegramente a comunidades mapuches.

Se trata de una zona con una profunda historia local, traspasada por hitos relevantes, tales como la intensa actividad maderera de la zona impulsada desde el estado a mediados del siglo pasado, que crea un gran complejo maderero en Neltume (llamada Panguipulli), como parte de una estrategia de desarrollo para el sector. En este período se aventuran algunas iniciativas complementarias asociadas a la manufactura que quedan abortadas. La organización popular local tiene también una historia relevante, evidenciada en una fuerte organización sindical, reprimida más tarde a inicios del gobierno militar, junto a la privatización de la empresa maderera, pasando a su mayor período de explotación de madera nativa (casi exclusivamente Raulí). La energía social acumulada en la zona, se orienta hacia otras acciones, que alcanza nuevos derroteros, como la emergencia durante los años 80, de una "escuela de guerrilla", que deja huellas de rebeldía, que con el correr del tiempo son descubiertas y se transforman en muerte y represión.

En fin, se trata de una zona intensamente intervenida, que está acostumbrada a vivir procesos de cambio radicales y profundos. Es extraño reconocerlos

en una zona tan aislada y de características físicas tan extraordinarias como difíciles. Estamos en presencia de una comunidad activada desde hace muchos años, acostumbrada a intervenciones externas y a no dejar pasar las oportunidades de cambio que se le ofrecen, aunque ello traiga consecuencias no deseadas para su comunidad.

Las instituciones locales no han estado exentas de esta historia, lo que es posible de observar en la actividad municipal, de alto nivel de motivación y dinámica ya desde hace unos 10 años. Este organismo en conjunto con otros actores institucionales y comunitarios han evaluado la necesidad de activar nuevas iniciativas económicas para la comunidad, al constatar el estancamiento de la actividad maderera tradicional y la necesidad de activar nuevas áreas productivas para la zona, aprovechando las virtudes y vocaciones que dicho territorio y su comunidad puedan ofrecer.

En este contexto, las potencialidades de fomento turístico aparecen como muy relevantes; al mismo tiempo que llama la atención el escaso desarrollo del sector turismo convencional implementado en la zona hasta el momento. Esta constatación se encuentra en la base de los argumentos para implementar un nuevo plan de desarrollo turístico del sector, al mismo tiempo que marca una amenaza a la ya intervenida naturaleza y ecología local. La intensa explotación maderera en la zona ha dejado evidentes marcas de destrucción; sin embargo, hoy en día parece mostrar signos de estancamiento. Contra ello emerge una importante línea de promoción turística que puede marcar un proceso de reconversión productiva notable, sin que ello signifique erradicar los temores y riesgos del deterioro ambiental de la zona. La explotación de recursos turísticos puede ser tan o más interventora de la ecología y cultura locales, si no media una intensión expresa al respecto. Este proyecto presenta muchas potencialidades y también algunas restricciones que deben hacer un alerta; no para detener el proceso, sino para encauzarlo en la senda de la protección y el resguardo patrimonial.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.

El Plan de Desarrollo productivo local de las Localidades de Choshuenco, Puerto Fuy, Lago Neltume y Neltume, presenta 3 Ejes estratégicos de acción:

- Dirigir Acciones tendientes al Fortalecimiento y crecimiento de la industria Turística del territorio.
- Emprender acciones orientadas a fortalecer las actividades económicas ligadas al procesamiento de la madera.
- Desarrollar acciones de fomento de las actividades económicas emergentes y relevantes del territorio.

A través de ellas se busca el logro de un conjunto de objetivos específicos entre los que destacan:

1. Fortalecer y desarrollar capacidades estratégicas e innovadoras en las unidades económicas.
2. Transferir instrumentos y conocimientos de gestión empresarial a las unidades económicas del territorio.
3. Traspasar herramientas técnicas altamente especializadas que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la zona.
4. Formación y fortalecimiento de grupos empresariales asociativos que generen cadenas de valor relevantes al tejido empresarial del área de influencia del proyecto.
5. Creación de nuevas líneas de acción empresarial.
6. Generación de empleos vinculados a las actividades económicas que serán potenciadas con el proyecto.
7. Fortalecer las capacidades empresariales vinculadas a la generación de nuevos negocios y comercialización de productos.
8. Establecer convenios de colaboración con la Provincia de Neuquén en Argentina.

La iniciativa es impulsada en forma conjunta por el Municipio de Panguipulli y el Fondo de Inversión Social (FOSIS) de la Región de Los Lagos, con el aporte metodológico del convenio Fosis-GTZ. Su temática central es el fomento turístico a partir de acciones en donde la comunidad se constituye en el principal actor económico del proceso, lo que se encuentra en la base de la propuesta, e intenta su realización en la realidad con ese mismo principio.

El Programa se planifica e inicia a fines de 1999 y tiene un período definido de intervención de 3 años, al cabo de los cuales se espera que la experiencia

continúe su proceso en forma independiente. En el origen se encuentra la idea de buscar alternativas productivas y comerciales para los artesanos y habitantes de las localidades en general y se apoya en la oportunidad económica que ofrece una importante inversión turística de carácter inmobiliario en la zona a cargo de una antigua empresa maderera que se reconvierte parcialmente al rubro turístico (COFOMAP). Esta posibilidad se explota mutuamente, en la medida que a la mencionada empresa le parece necesario el desarrollo turístico del sector en general, mientras que para la comunidad, puede representar una gran oportunidad laboral, sea para colocar la diversidad de productos artesanales que se ofrecen en la zona por el incremento de los flujos turísticos, o por la renovada demanda de servicios (especialmente de construcción en madera), que requiere este proyecto turístico inmobiliario empresarial.

La apuesta del Municipio y de Fosis es aprovechar una ineludible vocación turística de la zona, en el marco de una activación de las capacidades y potencialidades locales, identificadas en un diagnóstico realizado en el marco del proyecto. En este estudio se detecta una interesante red de opciones alternativas y complementarias que convencen tanto a las autoridades como a la comunidad en general de las virtudes y nuevos negocios que se abren en el nuevo escenario local.

Los recursos son aportados principalmente por Fosis y la Municipalidad, sin perjuicio de que otros aportes se hayan incorporado durante el proceso del proyecto, destacando algunos aportes empresariales y diversas modalidades de recursos aportados por la propia comunidad, que en forma lenta pero progresiva se va sumando a la iniciativa en marcha.

El proyecto es implementado por un equipo técnico instalado dentro del municipio, con aportes técnicos de Fosis regional y de un Gerente del Proyecto, que se encarga de la operación de la iniciativa. Además, considera y crea un directorio del programa, compuesto por representantes de Fosis, Sercotec, Sernatur, Alcalde, Empresas en Convenio y Universidades en Convenio,

Al cabo del primero año y medio del programa, se puede destacar el logro de los siguientes resultados parciales:

- Participación activa de la comunidad en la configuración de la estrategia del plan: definición de 4 ejes estratégicos de desarrollo (turismo, mueblería, artesanía y actividades innovadoras).
- Organización de microempresarios, asociatividad: Agrupación de artesanos y mueblistas de Neltume, Agrupación de Empresarios turísticos de Choshuenco y Puerto Fuy, Asociación de apicultores de lago Neltume.
- Desarrollo de un programa de conciencia turística y ecológica en colegios y comunidad para propiciar un cambio de mentalidad ante el nuevo escenario económico productivo. Otorgar mayor importancia a la actividad turística ante el descenso de la actividad forestal en el territorio.
- Entrega de capacitación y asesoría para perfeccionamiento de mueblistas y artesanos, apicultores y actividades asociadas al turismo (restaurantes, hoteles, boteros, campings, entre otros).
- Puesta en marcha de local de venta de artesanía, muebles y telar mapuche en la localidad de Neltume, que funciona a su vez como oficina de información turística.
- Primera etapa de la construcción de una cafetería en Puerto Fuy, que será administrada por una agrupación gastronómica de mujeres de la localidad.
- Confección de paquetes y circuitos turísticos del territorio, para ofrecer en las próximas temporadas.
- Convenio de cooperación con Escuela de Turismo de la Universidad Austral de Chile, para elaboración de Diagnóstico del Sector Turístico del territorio.
- Elaboración del Diagnóstico Turístico de las Localidades de Choshuenco, Puerto Fuy, Lago Neltume y Neltume.
- Confección de diversos materiales impresos para la difusión turística en la zona.
- Convenio de cooperación con Centro de Alta Tecnología en maderas de Universidad del Bío-Bío, para pasantía de perfeccionamiento y desarrollo de líneas de productos de mueblistas.
- Realización del programa de capacitación mencionado.
- Realización de programa de capacitación en telar a mujeres mapuches de Lago Neltume.
- Creación de un Fondo Rotatorio para financiar ideas de proyectos de microempresarios de las localidades.
- Implementación de 2 concursos de proyectos en el marco del Fondo

rotatorio, con apoyo crediticio directo a un total de 21 microempresarios, con un 100% de retorno hasta la fecha.

Cabe destacar que la experiencia propone una intensa vinculación con la comunidad, proceso que se encuentra en plena realización y cuyos resultados aún no se consolidan en tanto se trata de una iniciativa en marcha impulsada desde el Estado; no obstante se aprecia interés y voluntad de la comunidad en general y de algunas organizaciones locales, principalmente de microempresarios, para sumarse en forma activa a esta iniciativa. Para ello también se hace necesaria una mayor habilitación de dichas organizaciones, en materias tanto de gestión empresarial como de participación social, lo cual se considera como uno de los desafíos mayores del proyecto.

## II. INNOVACIÓN EN CIUDADANÍA Y GESTIÓN LOCAL.

La experiencia es claramente innovativa en diferentes aspectos, los cuales se intenta caracterizar a continuación, en el análisis de los siguientes componentes:

### • *Desarrollo de Procesos Innovadores: génesis y actores*

Esta experiencia se sustenta en la construcción de una red socioeconómica que articula actores de diversa índole. Por un lado, se encuentra la iniciativa de 2 organismos del estado de diferentes características, como lo son el Fosis regional y el Municipio local. En una suerte de complicidad bien entendida, se genera una idea brillante al mismo tiempo que obvia. El recurso turístico puede convertirse en un importante factor de desarrollo económico para una parte significativa de la comunidad que habita en aquella parte de la comuna que mejores características físicas y naturales posee.

De hecho, la mayor oportunidad de negocios que ofrece el medio local para los microempresarios, artesanos y pequeños productores en general, se abre en torno a la iniciativa privada de una empresa tradicional de la zona, que racionalmente descubre que las mayores ventajas comparativas del mercado, se encuentran en el sector turismo, por sobre la explotación maderera, lo que lleva a tomar la idea de una necesaria y lucrativa reconversión productiva,

para obtener logros en el mediano plazo. La idea de explotar el bosque sin cortarlo es de por sí una innovación en la zona, dado que al menos en ella, no existen precedentes al respecto. Tal vez las experiencias de Parque Pumalin y otras, han abierto el camino, pero no es fácil y automático la variación radical que ello supone, al menos para la mencionada empresa maderera.

A este estímulo, la comunidad responde en forma receptiva e interesada. Las motivaciones son principalmente económicas, en una realidad social y económicamente deprimida desde hace varios años, luego que el auge maderero se fuera disipando en forma progresiva. Ciertamente no toda la comunidad es convocada a participar y seguramente una parte de ella se plantea en forma indiferente a la iniciativa; no obstante, es difícil pensar que se puedan abstraer totalmente de ella.

La idea central de las autoridades regionales y comunales es entonces la de aprovechar el auge que de todas maneras viene para que la comunidad local participe de sus beneficios. El desarrollo local no pasa solo por la inversión externa, sino por el desarrollo de los propios actores locales. Esta premisa recorre el proyecto y se constituye en el principal desafío, el cual, ciertamente no es aún un logro, pero constituye, sin duda, una real oportunidad cuyas potencialidades no se pueden cuestionar. Es también importante reconocer que los riesgos de deterioro ambiental o de alejamiento de los objetivos sociales de la propuesta siempre están presentes, lo que obliga a sus organizadores a redoblar esfuerzos en dicho sentido.

La innovación es, por lo tanto, el resultado de un conjunto de ideas y de lecturas de realidad certeras y objetivas, con un componente de proyección y aspiración de logro (sueño) creativo y atrevido. Creatividad por la virtud que implica involucrar a un municipio en una iniciativa que requiere de instrumental técnico calificado y voluntad político-administrativa dispuesta a la innovación, so pena de ser enjuiciada como irresponsable o trabajar al filo de la normalidad (en el sentido convencional).

Se trata de un proceso donde todos los actores van aprendiendo en el camino. Donde el organismo impulsor (FOSIS) debe también adaptar su instrumental a formas de trabajo no tradicionales. La idea genera cambios y los cambios generan nuevas ideas. Las ideas se constituyen en prácticas y los aprenden-

dizajes del hacer permean lentamente la realidad. Los resultados son aún precarios, pero las potencialidades y los medios se encuentran conjurados en una apuesta certera.

#### • *Carácter de la Innovación*

La innovación es primeramente temática, a pesar de que en nuestro país se han impulsado diferentes opciones de turismo rural, no es aún una práctica cuyos resultados puedan considerarse habituales. Mucho se habla pero no es tanto lo que se hace en este ámbito, luego claramente se trata de una temática innovativa, cuyo enfoque comunitario incorpora una nueva dimensión innovativa, toda vez que se intenta involucrar en forma masiva a la comunidad, tanto en el proceso como en los beneficios del programa.

Un principio innovador se encuentra en la reconversión productiva que involucra. Las autoridades locales y regionales asumen con plena conciencia que la vocación maderera histórica va quedando atrás a partir de una apuesta tanto privada como pública de explotar el mismo recurso con un principio de conservación y de tratamiento patrimonial, que al menos en el discurso se presenta con sentido ecológico, aunque para ser realidad falta aún bastante por lograr. 70 años de formación de hábitos depredatorios no se transforman fácilmente en conciencia conservacionista, a pesar de que los esfuerzos van bien encaminados.

Las metodologías utilizadas en parte también son novedosas, al menos para organismos como Fosis, que busca abrir nuevos horizontes instrumentales, transformando exitosamente hasta el momento fondos de donación en fondos rotatorios de gestión local, con interesantes logros. Capacitaciones y asesorías pueden ser más bien convencionales, aunque algunas salen de lo común, como la de acudir al Centro de Alta Tecnología (U. de Concepción) para capacitar artesanos tradicionales, que abre nuevas perspectivas de futuro, aunque en el corto plazo no deja de tener efectos de frustración, al acercarse a soluciones tecnológicas aún muy distantes económicamente. El atrevimiento de todas maneras abre perspectivas de futuro.

Los diagnósticos y la planificación participativos, si bien ya forman parte de la forma en que comúnmente se establecen programas de fomento comunitario,

no debe quedar fuera de mención toda vez que constituye mecanismos concretos y eficientes de integrar a la comunidad en la toma de decisiones acerca de la forma y el camino a seguir en el futuro de las localidades involucradas.

Un plano muy interesante de la innovación se encuentra en la instancia de cooperación público-privada, en donde la iniciativa es privada pero el acercamiento es mutuo. Ambas partes ven con buenos ojos las virtudes de esta visión de desarrollo local integrada, cuyas necesidades de soporte son múltiples y de la cual todos esperan salir fortalecidos. La empresa en reconversión confía en la comunidad y respeta al Municipio y al Fosis en esta cruzada, aporta su parte y espera que la comunidad también aporte lo suyo, para beneficio del conjunto. En fin, fórmula no muy recurrente al momento de evaluar iniciativas empresariales en Chile, en donde la responsabilidad social aparece, en forma incipiente, pero aparece. Puede ser tal vez una gran experiencia por emular, en el momento en que sus resultados sean visibles.

Cabe, al menos en este sentido, problematizar acerca de la relación de participación de la empresa privada en programas con fines sociales. Por una parte, resulta evidente que para la empresa existe una necesidad real de mano de obra calificada y de un entorno que lentamente deja su tradición maderera. Esta lectura propondría que los fines perseguidos por la empresa son sólo utilitarios y que su aporte al programa no sería más que una inversión para recuperarlos pronto por la vía de mayores ingresos. Por su parte, la comunidad asume un costo importante al sumarse a un proceso económico incierto, en una etapa preliminar del cambio productivo, por lo que debe asumir buena parte de los costos que ello implica. Paralelamente, el estado participa minimizando los costos para la comunidad, interviniendo de manera directa con sus aportes. Lo que observamos es entonces un claro proceso de encadenamiento productivo con grandes beneficios para el sector privado y con costos compartidos para la comunidad y el Estado.

Sin desmerecer esta opción, cabe preguntarse sobre la posibilidad de que la empresa asuma un nuevo rol, optando por reconocer su responsabilidad social sobre el proceso, lo que implicaría mayores recursos asignados a ello. En este caso, estaríamos en un nivel mayor aún de innovación, quedando entonces como desafío por considerar, más que como realidad lograda. En este concier-

to posible, también habría que reflexionar acerca de nuevos roles que podría asumir el Estado y sobre los niveles de autonomía que podría mantener la comunidad respecto de la Empresa. En fin, temas pendientes para su reflexión.

### III. DESARROLLO DE CIUDADANÍA

La experiencia busca conscientemente abrir un espacio para la expresión ciudadana, en el sentido de que intenta promover miembros de la comunidad activados en torno a un estímulo u oportunidad económica. El sesgo económico traspasa la experiencia, no obstante permea otras esferas de la vida social.

#### • *Prácticas Ciudadanas*

Las prácticas ciudadanas impulsadas por esta iniciativa son tanto individuales como colectivas. Al tratarse de microempresarios, se fomenta una actitud proactiva respecto del medio externo o mercado. Importa reconocer personas preocupadas por aportar a su comunidad, en calidad de ciudadanos prósperos y responsables con el resto de la comunidad. El supuesto es que en la medida que las fuerzas productivas locales tengan mayores ingresos, promoverán un bienestar mayor en el conjunto de la comunidad. Importa por lo tanto que sus negocios individuales sean fructíferos y estables en el tiempo.

Una forma de colaborar en el logro de lo anterior, hace referencia a la acción asociativa. El supuesto incluye la convicción de que los logros individuales serán alcanzables en la medida que existen organizaciones de productores, que en conjunto mejoran sus niveles productivos y acceden a mercados de manera mejorada, al establecer sistemas de cooperación comercial entre ellos. La asociatividad en este caso hace referencia expresamente a la función económica y comercial, sin que medien necesariamente otros intereses orgánicos, como los gremiales, por ejemplo. En este caso, el acceder a espacios colectivos de capacitación, de apoyo crediticio o de promoción comercial, constituye una base importante para que el conjunto de pequeños productores mejore sus ingresos y de esa manera asuman el rol de desarrollo en el marco de su comunidad.

Se trata por lo tanto de una práctica ciudadana de carácter productivo, en donde algunas proyecciones pueden vincularse a aspectos sociales o comuni-

tarios. De hecho, al participar de la actividad productiva general de la comunidad y aportar sus ingresos y su ampliación del poder de consumo, están también realizando una función social. Pero también se hace referencia a la necesidad de resguardar el medioambiente y de preservar los recursos naturales y culturales de la comunidad, con lo que se alcanzan, al menos tangencialmente, otras esferas de la dimensión comunitaria. Importa por lo tanto, al menos en teoría, que los participantes de la iniciativa tengan una actitud respetuosa de su medio y se transformen en agentes difusores y preservadores de la identidad y patrimonio local.

Se trata de una opción en marcha, que aún debe probar su efectividad, no obstante se encuentra encaminada en acciones que tienden al logro del conjunto de dimensiones declaradas como deseables.

#### • *Avances Relativos en Materia de Actores Ciudadanos*

En este caso se trata de pasar de un actor más bien históricamente pasivo y dependiente, a uno más bien activo y posicionado de su futuro, donde los factores externos sean variables por considerar, pero donde el protagonismo sea la base de su accionar. Largo camino que se vislumbra, por cuanto en la realidad, aún se observan prácticas dependientes, a la espera de apoyos y aportes externos; pero algo está pasando, la comunidad está inquieta, pregunta, se acerca a las reuniones de trabajo. Las actividades organizadas son bastante masivas y las respuestas a los estímulos son expresas. Hay interés creciente, a pesar de las tradicionales desconfianzas que se observan hacia las autoridades que no siempre parecen responder a sus demandas. Ello evidencia que las prácticas convencionales están presentes, a la vez que se activan nuevas actitudes más proactivas y autónomas.

Las organizaciones participantes se toman en serio las iniciativas que los involucran, pero se suman a ellas y no las lideran aún. Es la gerencia del proyecto o el Municipio o el Fosis los que marcan la dinámica del proceso, de manera que la iniciativa general depende más bien de los avances técnicos y financieros externos, por sobre el liderazgo comunitario. La experiencia es joven aún para mostrar resultados significativos en este sentido, a pesar de que muestra buenas perspectivas a futuro... dirigentes jóvenes (algunos), entusias-

mos expresos. Los resultados económicos tal vez sean los que finalmente demuestren la validez de la iniciativa. Esa es al menos la apuesta.

#### • *Algunas Características Específicas de los Actores Locales*

Es interesante constatar que la experiencia tiene un carácter de reconversión productiva, de manera que los microempresarios y agentes económicos participantes están abriendo camino, proviniendo de hábitos laborales muy diferentes. La mayor parte de los artesanos y mueblistas han trabajado la madera desde hace muchos años, pero en su mayor parte lo han hecho en calidad de obreros madereros. En estos casos, no solo se está cambiando de rubro sino que se está pasando de una cultura de trabajo dependiente a otra más bien independiente, donde la iniciativa debe ser asumida desde la base comunitaria como trabajo independiente y no desde la posición de asalariado como fue la norma en ese territorio.

Otros más bien de origen campesino, hoy día se acercan a un mercado nuevo, en tanto ofrecen servicios de acogida (por ejemplo camping), en vez de productos como era su tradición. Muchos de ellos continúan siendo independientes, pero su acercamiento al mercado es radicalmente diferente. En estos casos también se generan productos nuevos, como la miel o los tejidos a telar, en donde el nuevo mercado abre posibilidades más directas de comercialización y por lo tanto más atractivo su trabajo.

Existe también un grupo tradicionalmente vinculado al turismo (particularmente en Choshuenco), cuya transición y desafío es modernizar sus instalaciones y ponerse a la altura de nuevos flujos turísticos. Ello no parece fácil porque además de voluntad de cambio también se requiere dinero. Lo que no parece fácil de lograr por parte de ellos. No obstante, algunos casos van a la vanguardia del proceso y otros se suman progresivamente.

También la variable étnica está presente, especialmente en la localidad de Lago Neltume, donde todos los participantes pertenecen a la cultura mapuche. Se trata de una comunidad pequeña muy activa internamente, expectante de apoyos externos y dispuesta a la innovación.

El equipo técnico del proyecto constata un proceso de activación progresi-

va de las organizaciones involucradas, desde una actitud de desesperanza y abandono, pasando por una opción clásica de "beneficiario", a un estado aún incipiente de apropiación del proyecto y de sus principios activadores. La actitud crítica se encuentra claramente presente en ellos.

#### • *Visión de Futuro*

Como se expresó anteriormente, la perspectiva de sostenibilidad en el tiempo está muy vinculada a la variable de sustentabilidad, en tanto la experiencia solo tendría continuidad si logra preservar los recursos que explota, sean estos naturales o culturales, por el riesgo inherente al rubro turístico. La comunidad no parece aún estar tan consciente de esta dimensión, a pesar de que existe interés y acciones expresadas de los equipos técnicos para promoverla. Lamentablemente la evaluación de esta variable solo será posible en el tiempo, cuando logre efectivamente sus objetivos y la experiencia se sostenga, o sea demasiado tarde y los esfuerzos para instalar una cultura de explotación sustentable de recursos naturales y culturales, se constaten como insuficientes.

La percepción de que el proyecto de intervención termina dentro de unos 2 años, hace evidente que el tiempo de planificación es muy poco. El riesgo de levantar las bases de la intervención pueden poner en cuestión el proceso global, de manera que constituye un factor de inestabilidad futura evidente, de no mediar una opción decidida de continuidad.

Más allá de ello, es claro que la sostenibilidad del proceso se expresa en la dimensión económica y en los resultados materiales y monetarios que logre percibir; no obstante el tiempo que dure esta experiencia puede ser inversamente proporcional a dicho logro. Vale decir que si se logran grandes avances monetarios en el corto plazo, las posibilidades de sostenibilidad, con perspectiva sustentable, solo se aseguran en el corto plazo, dada la presión que existiría sobre el patrimonio local por explotar. Por el contrario, si los resultados son positivos pero parciales, es muy probable que asistamos a un proceso más profundo aunque más penoso de desarrollo de las capacidades productivas de la comunidad, lo que puede hacer mucho más sostenible en el tiempo la experiencia. Lo anterior parece poner el eje de la reflexión sobre la esencia misma del "progreso", el cual no necesariamente ha sido sostenible ni sustentable, y

no siempre ha estado cercana a una dimensión más verdadera y profunda del desarrollo humano. Claramente esta puede tampoco ser la excepción.

La alianza estratégica entre el estado, el municipio, la comunidad y la empresa privada parece ser una buena mezcla de intereses que puede demostrar que los temores expresados son infundados. En realidad se trata de una virtuosa alianza, en donde la visión de futuro aparece con los mismos intereses de preservación y proyección por parte de los diferentes estamentos involucrados. Ya el hecho de que sea una empresa privada en reconversión hacia un manejo sustentable del bosque nativo que posee, marca una tendencia clara; pero esta claridad actual, deberá luchar contra nuevos actores económicos que se acerquen por la apertura del medio local, y los artesanos y microempresarios turísticos locales deberán luchar fuertemente por preservar su espacio, si pretenden continuar siendo protagonistas principales de esta historia. La definición de nuevas relaciones entre las partes y el reconocimiento de actores comunitarios con calidad de tales, queda como desafío por constatar o como realidad por lamentar. Ciertamente ellos tienen parte de la palabra.

#### IV. DESARROLLO DE VÍNCULOS A NIVEL LOCAL ENTRE SOCIEDAD CIVIL Y ESTADO

Como ya se ha expresado, los principales actores institucionales son el Fosis regional y el Municipio, de manera que se trata de una alianza que une intereses de dos dimensiones relevantes del Estado actual, una que responde una política centralizada, y la otra con una clara identidad local.

##### • *Estado y Sociedad Civil*

Los actores vinculados a la sociedad civil son más bien de carácter de organizaciones de base, sin mediar la presencia de ninguna ONG, ni local ni externa. Esto es también una particularidad, en la medida que se trata de una opción consciente del Fosis, que en parte incluso actúa cumpliendo un rol que tradicionalmente hacen las ONGs en calidad sea de consultores o de ejecutores de sus proyectos.

Las organizaciones comunitarias son diversas y todas ellas son de carácter funcional a los objetivos del proyecto, tales como la asociación de

microempresarios turísticos de Choshuenco, la agrupación de artesanos mueblistas de Neltume, las Mujeres Tejedoras de Lago Neltume o las Mujeres reposteras (gastronómicas) de Puerto Fuy. Se trata en general de organizaciones muy jóvenes en cuanto tales, que agrupan a gente que se conoce desde hace muchos años, pero que no tiene una gran trayectoria en materias de asociatividad. Se constata este hecho, a pesar de que no necesariamente constituye un defecto.

Su participación es más bien receptiva de oportunidades que le brinda un medio activo y que establece dinámicas favorables a la asociatividad. Participa en la formulación de planes en la medida que es consultado en las etapas de diagnóstico y propone imágenes sobre expectativas y aspiraciones de logro. Los vínculos son claros de la misma manera que los instrumentos de participación utilizados, los que parecen adecuados en primera instancia, pero la solidez de los vínculos queda en entredicho al evaluarse los niveles de protagonismo que ejercen estas organizaciones locales. Las posibilidades de fortalecer los vínculos mencionados hacen referencia al uso de nuevos instrumentos de participación y protagonismo ciudadano, y al tiempo de maduración necesario que este tipo de procesos sociales requieren.

##### • *Presencia de la Empresa Privada*

En otro ámbito, la participación de una empresa privada en el proceso, agrega un ingrediente novedoso y a la vez que conforma un desafío intelectual toda vez que integra idealmente una acción en donde el Mercado asume un rol especial, claramente no tradicional, aunque sí tal vez ideal. Ello porque la trilogía Estado, Sociedad Civil y Mercado, no aparecen recurrentemente con objetivos comunes y en la mayor parte de los casos presentan fines opuestos o contradictorios. Es esta tal vez una de las grandes virtudes y potencialidades de esta iniciativa y puede ser una experiencia señera en este sentido, que abre las puertas a una nueva concepción de la cooperación para el desarrollo local. Ello implica también que se abre un nuevo ámbito de desafíos, cuyo desenlace o estabilidad tiene aún mucho que demostrar.

La presencia de la empresa privada cumpliendo un rol activo en el proceso, abre oportunidades de negocio para las organizaciones y pequeños product-

res locales, lo que constituye una virtud incuestionable toda vez que se trata de un programa de desarrollo económico local en el que se producen encadenamientos productivos virtuosos; pero abre, a su vez, algunas interrogantes referidas al nivel de impacto que un Programa pueda tener en uno y otro ámbito. En todos los frentes se pueden medir resultados positivos, sin embargo, los resultados económicos en la gran empresa, se avizoran de tamaño monumental, no así en lo que respecta a los microempresarios, cuyo proceso de mejoramiento económico es lento y penoso. Claramente es mejor ese avance que nada, pero no deja de ser una reflexión significativa la disparidad en el volumen de los resultados. Queda tan solo como una observación de que en estos casos también se reproducen igualmente las inequidades generales del sistema.

Más allá de esta constatación global, debe hacerse claridad acerca de la excelente disposición de cooperación que ha mostrado la empresa COFOMAP, en esta experiencia y el aporte sustantivo que ofrece al proceso general. A nuestro entender, existe un terreno fértil para avanzar hacia aquello que algunos empresarios visionarios a nivel mundial reconocen como responsabilidad social empresarial. Queda a COFOMAP su puesta en práctica, ya que las condiciones están dadas.

#### • *Las Proyecciones de los Vínculos*

Las perspectivas de futuro que el proyecto abre para estos vínculos parecen bastante sólidos, toda vez que se sustenta sobre bases estables del potencial económico del territorio intervenido. Se aclara también en la medida que se reconoce la estabilidad de los actores principales de la iniciativa. El hecho de que el Municipio haya asumido esta iniciativa en la gestión del Alcalde recientemente anterior, y la voluntad expresa y comprometida de la autoridad actual para continuar con el respaldo a la iniciativa, dejan claridad acerca de la sostenibilidad de este soporte fundamental.

Igualmente, debe hacerse mención a que la participación de Fosis (tanto técnica como financiera), aparece también como estable al ser asumida también con energía y decisión por parte de la actual autoridad nacional y regional, es decir, por el actual modelo de intervención de la institución, que justamente recibe algunas experiencias piloto realizadas durante los años anteriores con el

soporte metodológico del convenio Fosis GTZ, y las integra a su modo más normal de trabajo. Si bien se trata de una opción no totalmente establecida, queda claro que el estilo asumido es evaluado en forma positiva por la institución y no parece evidenciar signos de decepción. Ello abre indicadores de estabilidad para la sostenibilidad de los vínculos establecidos en esta etapa.

La comunidad por su parte está receptiva y activa, se ha organizado y responde a los estímulos en forma abierta y dispuesta. De no mediar fracasos expresos en el ámbito de los negocios, del tipo de frustración obligada que hace que las familias retomen sus antiguas orientaciones productivas, la proyección de esta participación parece también asegurada. Esto, además, porque el antiguo sistema maderero, no muestra ningún indicio de recuperación sostenida y no parece constituir un ámbito permanente de sostén económico para la comunidad pobre de las localidades comprendidas en el programa.

Finalmente, la apuesta de la empresa privada es certera y proyectada en el largo plazo. Su interés por la comunidad es explícito y por lo tanto debiera sostenerse en el tiempo de no mediar algún tipo de conflicto explícito entre las partes, que obliguen a una ruptura formal de los vínculos. Por lo pronto, el sistema de articulación institucional parece sólido y estable en el tiempo.

Algunos de los factores activos en el establecimiento y permanencia de estos vínculos parecen encontrarse en el propio caso, por ejemplo al considerarse las características personales de un conjunto de representantes de los estamentos participantes, que han abierto sus disposiciones y constituido confianzas mutuas. El tener una imagen común del territorio y de los resultados del programa parece también ser un factor de cohesión de los actores involucrados, toda vez que los esfuerzos de cada parte colaboran con los del resto para acercarse a fines de interés común.

#### V. CONCLUSIONES

A modo de reflexiones finales, parece necesario tener una mirada de conjunto de la iniciativa, la cual amerita su reconocimiento en tanto experiencia válida de construcción de procesos de desarrollo ciudadano a nivel local, en donde el mundo público y el privado aúnan sus evaluaciones económicas y sus

objetivos de impacto social y económico respectivamente en torno a la explotación de los notables recursos turísticos de un territorio determinado, cuya voluntad de reconversión se expresa ya en forma clara y definida. Es justamente esta reconversión productiva la que genera para la iniciativa una fuerte presión a nivel de desafíos, pues no existen muchas experiencias exitosas a nivel nacional. Si bien su escala es pequeña (comparativamente hablando), no se debe menospreciar su validez y obvia oportunidad de aprendizaje.

Se trata de una experiencia en un contexto de reconversión productiva, desde una deteriorada explotación maderera, a una emergente, pero no menos depredadora activación turística, lo que le confiere una connotación de desafío desde el punto de vista de la sustentabilidad. El proyecto presenta muchas potencialidades y también algunas restricciones que deben hacer un alerta, no para detener el proceso, sino para encauzarlo en la senda de la protección y el resguardo patrimonial.

En el plano de la innovación, la experiencia tiene fortalezas evidentes, al introducir una serie de dimensiones hasta ahora no observadas en otras iniciativas. Entre otras destacan el protagonismo del municipio como actor local relevante que asume un rol activo en el proceso de desarrollo; el carácter técnico y financiero de un organismo del estado como el Fosis y la presencia activa del sector empresarial que abre posibilidades reales de encadenamiento productivo. Claramente desde este aspecto, las fortalezas son claras y las características innovativas de la acción emprendida merecen ser reconocidas como tales.

Es en el plano de la participación ciudadana, donde tal vez se observa un menor grado de desarrollo de la iniciativa, en la medida que las organizaciones participantes, a pesar de mostrar su disposición e interés real por aprovechar las oportunidades que se le abren, al parecer no han pasado a una etapa de protagonismo activo y presentan un estado más bien receptivo y dependiente de lo que les puede ofrecer la dinamización del proceso desde los niveles más técnicos. La juventud de las organizaciones y su carácter funcional se encuentran en la base de esta observación, aun cuando nada permite dudar de las buenas intenciones y de la opción de roles más protagónicos en el futuro.

La no presencia de Organizaciones no gubernamentales en el proceso es

también un aspecto a reconocer, que a nuestro entender constituye una debilidad, en la medida que no se aprovechan algunas de las capacidades de este sector. Se constata este hecho, sin desconocer el importante soporte técnico que han aportado los organismos participantes, cumpliendo algunos roles que tradicionalmente son asumidos por ONGs.

Por su parte, el establecimiento de vínculos de articulación entre sociedad civil y estado parecen bien encaminados, a pesar de la debilidad anteriormente destacada. En este plano cobra significación la participación activa de una empresa privada, que incorpora una dimensión no solo novedosa sino que garante de resultados económicos para el conjunto de actores económicos involucrados. Si bien los resultados son mayores para la gran empresa y la inequidad queda manifiesta, no es menos cierto que las oportunidades para los microempresarios son mucho menores aún de no mediar esta propuesta emergente, en un escenario de decadencia generalizada del esquema productivo dominante hasta el momento (como lo fue el maderero).

En cuanto a su estabilidad y proyección, la experiencia es aún joven y es difícil predecir los desenlaces; no obstante existen claros indicios de sostenibilidad, sea por la estabilidad institucional que presentan los actores involucrados, como por el soporte económico productivo que expresa el proceso. Para ello claramente se deben asumir con decisión algunos desafíos, especialmente aquellos vinculados a los temas de la equidad social de los beneficios del programa, así como la sustentabilidad, entendida como necesaria preservación de los recursos naturales y culturales que el proyecto aprovecha y explota económicamente.

Ello hace de la iniciativa una experiencia por seguir, sobre la cual es imposible adelantar resultados de impacto, pero que abre un novedoso y fértil campo de aprendizaje, sea cual fuere su desenlace. Ello por la diversidad de variables activas sobre las cuales se pone la mirada, sean ellas de carácter institucional, social, económico productivas, desarrollo ciudadano, territorio y activación local, etnicidad, etc. Queremos expresar con ello que se trata de un campo fértil para la investigación, que sugiere a su vez la interesante posibilidad para que otro tipo de organismos, especialmente universidades se integren y aporten al proceso.

Los desafíos son diversos y el establecer un sistema continuo de aprendizaje (sistematización) puede ser un componente efectivo de producción de conocimiento, de manera que la experiencia sirva de referente para otras acciones similares o inspiradas en factores comunes; no para copiar las acciones sino para adaptar los aprendizajes a los nuevos contextos.

Finalmente cabe destacar que desde el área temática del fomento productivo, se trata de una experiencia novedosa que abre interesantes perspectivas de aprendizaje, especialmente aquellas referidas a las acciones en la definición local del territorio. Conceptos como microempresarios, fomento productivo, encadenamientos productivos, manejo sustentable de recursos, o mercados locales, adquieren su mayor significación en un modelo de intervención donde el principio de desarrollo económico local se pone a prueba, hasta el momento en forma exitosa. El futuro será quien evalúe los alcances reales de la experiencia.

## Prevenir en porvenir. De la pasta base al crecimiento desde la base

