



Universidad de Valparaíso

Facultad de Arquitectura

Carrera de Gestión en Turismo y Cultura

# PROPUESTA DE MODELO DE GOBERNANZA PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA-TERRITORIAL DE LA CUENCA DE LAGO RANCO

**Kiara Labra Sánchez**

**Profesor Guía: Alan Muñoz**

Proyecto de titulación para optar al título profesional de administrador turístico-cultural y al grado de licenciado en turismo y cultura

**2022**

A mi madre y padre en reconocimiento a todo el sacrificio que han hecho por mí.

# AGRADECIMIENTOS

A mis padres por motivarme a seguir mis sueños,

A mis tíos, Brian y Yohanna, por apoyar mi aprendizaje desde la niñez,

A José Luis por ser mi soporte emocional en cada momento de debilidad e inseguridad,

Al profesor Alan Muñoz por su colaboración y apoyo en la elaboración del presente proyecto, y a todo el equipo académico de la carrera de Gestión en Turismo y Cultura.

A todos los que me impulsaron a creer en mí misma.

## Contenido

AGRADECIMIENTOS .....	ii
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Metodología.....	2
CAPÍTULO II: DISCUSIÓN TEÓRICA .....	5
2.1 Territorio y Desarrollo.....	5
2.2 Economía Solidaria y Desarrollo Turístico.....	7
2.3 Ciclos de Desarrollo Turístico.....	9
2.4 Modelos de Gestión de Destinos .....	12
2.5 Planificación Turística.....	13
2.5 Ordenamiento territorial .....	17
2.6 Sustentabilidad Turística .....	19
2.7 Contexto legal .....	21
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO .....	24
3.1 Antecedentes del territorio.....	24
3.1.1 Historia e Identidad.....	24
3.1.2 Economía y Actividades principales .....	29
3.1.3 Conflictos medioambientales .....	32
3.1.4 Política y organización social.....	33
3.2 Oferta Turística .....	35
3.2.1 Catastro de Atractivos Turísticos .....	35
3.2.2 Catastro de Oferta Turística .....	37
3.2.4 Catastro de Infraestructura Turística .....	41
3.3 Demanda Turística .....	43
3.4 Planificación y Gestión del destino .....	44
3.4.1 Instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial Activos.....	44
3.5 Capital Humano del sector turístico.....	47
3.5.1 Actores involucrados.....	47
3.6 Imagen del destino: definición del territorio .....	49
3.6.1 Destino según la Subsecretaría de Turismo .....	49
3.6.2 Destino según ZOIT .....	50
3.6.3 Destino según actores involucrados .....	50
3.7 Síntesis de Diagnóstico.....	51

CAPÍTULO IV: DEFINICIÓN POLÍGONO .....	56
4.1 Destino Cuenca del Lago Ranco .....	56
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE GOBERNANZA .....	57
5.1 Modelo de Gobernanza .....	57
5.1.1 Unidad de Gestión.....	57
5.2 Plan de Gestión .....	63
5.2.1 Nombre y domicilio de la personalidad jurídica .....	63
5.2.2 Duración de la Gobernanza.....	63
5.2.3 Visión.....	63
5.2.4 Misión.....	63
5.2.6 Objetivos de la propuesta .....	63
5.2.7 Lineamientos.....	63
5.2.8 Miembros y Beneficiarios.....	70
5.2.9 Fuentes de financiamiento de la Unidad de Gestión.....	72
5.2.10 Mecanismo de seguimiento, control y evaluación .....	74
5.2.11 Mecanismo de disolución .....	74
5.1    Cartelera de Iniciativas.....	75
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	87
Proyecciones para futuras investigaciones.....	88
Referencias.....	89
Anexos.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño Empresas. ....	29
Tabla 2: Comparación empresas territorio v/s región año 2019. ....	30
Tabla 3: Empresas según rubro económico en la Cuenca del Lago Ranco (2019). ....	31
Tabla 4: Política en la CLR. ....	33
Tabla 5: Resultados históricos política CLR. ....	33
Tabla 6: Síntesis atractivos turísticos por comuna.....	35
Tabla 7: Ficha Atractivo Turístico CLR_005. ....	36
Tabla 8: Ficha Atractivo Turístico CLR_072. ....	37
Tabla 9: Síntesis Servicios Turísticos CLR. ....	38
Tabla 10: Síntesis servicios de alojamiento por comuna. ....	38
Tabla 11: Síntesis de servicios de restauración por comuna ....	39
Tabla 12: Síntesis de servicios de recreación por comuna. ....	41
Tabla 13: Síntesis infraestructura turística por comuna ....	41
Tabla 14: Resumen Instrumentos de Planificación en el Territorio. ....	44
Tabla 15: Actores del territorio. ....	47
Tabla 16: Falencias de la Oferta Turística. ....	52
Tabla 17: Lineamiento 001. ....	64
Tabla 18: Lineamiento 002. ....	65
Tabla 19: Lineamiento 003. ....	66
Tabla 20: Lineamiento 004. ....	67
Tabla 21: Lineamiento 005. ....	68
Tabla 22: Lineamiento 006. ....	69
Tabla 23: Síntesis presupuesto para gobernanza. ....	72
Tabla 24: Financiamiento de la gobernanza. ....	73
Tabla 25: Iniciativa 001. ....	75
Tabla 26: Iniciativa 002. ....	76
Tabla 27: Iniciativa 003. ....	77
Tabla 28: Iniciativa 004. ....	78
Tabla 29: Iniciativa 005. ....	79
Tabla 30: Iniciativa 006. ....	80
Tabla 31: Iniciativa 007. ....	81
Tabla 32: Iniciativa 008. ....	82
Tabla 33: Iniciativa 009. ....	83
Tabla 34: Iniciativa 010. ....	84
Tabla 35: Iniciativa 011. ....	85
Tabla 36: Iniciativa 012. ....	86

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ciclo de Vida de Butler. ....	11
Ilustración 2: Ruta de Neruda por Futrono. ....	28
Ilustración 3: Memoria dedicada a Olga. ....	34
Ilustración 4: Distribución de atractivos Turísticos de la Cuenca del Lago Ranco. ....	35
Ilustración 5: Vista aérea Isla Huapi. ....	36
Ilustración 6: Interior Parque Futangue. ....	37
Ilustración 7: Mapa de Servicios CLR. ....	37
Ilustración 8: Señalética en La Unión. ....	43
Ilustración 9: Destino CLR según SERNATUR. ....	49
Ilustración 10: Percepción del Polígono del destino. ....	51
Ilustración 11: Elementos representativos de la Cuenca del Lago Ranco. ....	52
Ilustración 12: Polígono destino turístico. ....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos a mejorar de la Gestión Turística de la CLR. ....	53
Figura 2: Áreas de trabajo de gobernanza. ....	54
Figura 3: FODA Cuenca del Lago Ranco. ....	55
Figura 4: Modelo de Gobernanza. ....	57
Figura 5: Organigrama Gobernanza. ....	58

# RESUMEN

Pese a que “Cuenca del Lago Ranco” es un destino turístico reconocido por instituciones públicas como SERNATUR y su belleza escénica atrae a una multiplicidad de turistas en época estival; las iniciativas para la planificación del turismo tienden a ser escasas y sin prospectiva para la consolidación del destino en un entorno altamente competitivo.

En base a esta problemática percibida y a las evidentes potencialidades de innovación turística de la zona, el presente trabajo analiza la Cuenca del Lago Ranco y su realidad socioeconómica desde una perspectiva turística para el establecimiento de un modelo de trabajo que considere los factores determinantes del territorio para su desarrollo. Se trata de un estudio exploratorio que, a través de metodologías de observación y levantamiento de información en trabajo de campo, caracteriza el polígono del destino determinando sus delimitaciones, necesidades y potencialidades para aportar con un modelo para la generación de cambios futuros en la forma de hacer turismo en la zona en indagación.

Los resultados de la propuesta final indican la posibilidad de constituir organizaciones con personalidad jurídica de gobernanza mixta que, a través de una unidad de gestión articuladora y con variadas fuentes de financiamiento, gestione iniciativas que involucren al sector público, al sector privado y a la comunidad como partícipes y benefactores de la industria turística.

**Palabras clave:** *modelo de gobernanza, gestión de destinos, articulación turística, asociatividad.*

# ABSTRACT

Although “Cuenca del Lago Ranco” is a tourist destination recognized by public institutions such as SERNATUR and its scenic beauty attracts a multiplicity of tourist in summer; tourism planning initiatives tend to be scarce and without prospective for the consolidation of the destination in a highly competitive environment.

Based on this perceived problem and the evident potential for tourism innovation in the area, this work analyzes the “Cuenca del Lago Ranco” and its socio-economic reality from a touristic perspective to establish a model of work that considers the determining factors of the territory for its development. This in an exploratory study that, through methodologies of observation and information gathering in fieldwork, characterizes the polygon of the destination by determining its delimitations, need and potentialities to contribute with a model for the generation of future changes in the way of doing tourism in the area under investigation.

The results of the final proposal indicate the possibility of constituting organizations with legal personality of mixed governance that, through an articulating management unit and with varied sources of funding, manage initiatives involving the public sector, the private sector and the community as participant and benefactors of the tourism industry.

**Key words:** *Governance model, destinations management, tourist articulation*

# INTRODUCCIÓN

Los destinos turísticos a nivel global viven procesos diferenciadores que responden a su contexto inmediato y que comienzan a dar luces de problemáticas de sustentabilidad de la industria turística. Algunos aspectos como el colapso de los servicios formales, la turismofobia y la elitización son consecuencias de una deficiencia en la planificación preventiva de destinos turísticos que crecen de forma espontánea o descuidada.

Chile, al igual que todo el mundo, vio mermada su actividad turística el año 2019 producto de la pandemia covid-19 generando estragos financieros en gran parte de la población que veía en el turismo un sustento económico. Por otro lado, la población comienza a sentir los síntomas del encierro y la abstinencia de la recreación, potenciando la necesidad de viajar y redescubrir el mundo.

El interés en el desarrollo de este proyecto nace desde la curiosidad de la autora en este proceso de reactivación de la industria turística que ha potenciado el turismo interno en el país y el descubrimiento de nuevos destinos con una amplia demanda y una oferta que no da abasto. De forma específica, el proyecto se origina en el cuestionamiento de cómo las gobernanzas y organizaciones de gestión de destino pueden hacerse cargo óptimamente de las necesidades que surgen en los territorios para el desarrollo óptimo del turismo, teniendo como base de investigación las vivencias personales de la autora quien encuentra en la Cuenca del Lago Ranco un hogar temporal.

Entendiendo que la gestión de cada destino turístico contempla sus propias particularidades, el presente proyecto responde al desafío de diseñar una propuesta de modelo de gobernanza turística sostenible para el destino emergente Cuenca del Lago Ranco – Región de Los Ríos, Chile- que subsana las necesidades de los principales actores involucrados en la actividad turística y del territorio que soporta el destino.

La propuesta de modelo de gobernanza se enmarca en un proceso de reestructuración de la asociatividad público-privada del destino y vela por ser un aporte estratégico para los cambios del porvenir.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

## 1.1 Planteamiento del Problema

La Cuenca del Lago Ranco es un territorio que tiene todas las características necesarias para promoverse como un destino competitivo, con grandes atractivos turísticos relacionados al patrimonio natural. Estos múltiples atractivos naturales mueven hoy la actividad turística con un enfoque paisajístico y escénico que involucra saltos de agua, ríos, cerros y parques. No obstante, existen atractivos no puestos en valor y que dan cuenta del trasfondo patrimonial, histórico-cultural del territorio.

Por otro lado, el territorio no muestra signos de un desarrollo sofisticado de la oferta turística y denota grandes brechas de calidad en torno a las experiencias ofrecidas en el destino. Los empresarios turísticos ofrecen principalmente servicios de alojamiento y restauración que cubren las necesidades básicas de los turistas, sin existir mayores iniciativas de articulación ni planificación.

Para dar respuesta a las necesidades del territorio, se requiere una diversificación de la oferta de servicios de alojamiento, restauración y recreación en el territorio que, hoy en día, presentan grandes brechas en términos de la calidad que permiten afirmar la carencia de servicios que otorguen experiencias memorables al turista y, a la vez, iniciativas de resguardo del patrimonio natural en el marco de su comercialización.

Todas las anteriores dan señales de que la Cuenca del Lago Ranco requiere de establecer cursos de acción a través de una gestión articulada para promover un desarrollo sostenible de la actividad turística y posicionar el territorio como un destino competitivo en Chile.

Ha habido algunos intentos de involucrar a los actores públicos y privados en el territorio para generar acciones articuladas, sin embargo, estas intervenciones en el territorio no han tenido un efecto significativo en la industria turística y no han dado respuesta a las necesidades de forma efectiva. Las acciones que han impulsado se focalizan en la promoción turística del destino, pero ha habido poco desarrollo de acciones de ordenamiento territorial o sofisticación de la oferta turística.

En contraste con otros territorios, se ha demostrado que la falta de acciones conjuntas impacta en la evolución del destino turístico, afectando al sector privado que puede ver mermados sus ingresos potenciales frente a la disminución de los turistas y/o visitantes, a la comunidad receptora del turismo que puede enfrentarse al desempleo que podría menoscabar su vida cotidiana, además del deterioro de los recursos naturales ante un crecimiento no planificado de la industria.

Para poder dar solución a la problemática, se requiere de una gobernanza con un modelo adecuado a la realidad del territorio y a las necesidades de los actores que allí cohabitan. Centrarse en ofrecer una unidad de gestión adecuada con una cartelera de proyectos interesantes que marque el camino a seguir, puede fortalecer la articulación a largo plazo en miras de lograr objetivos comunes.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de gobernanza turística para el territorio que comprende la “Cuenca del Lago Ranco”, y que permita facilitar la implementación de acciones público-privadas para el desarrollo local.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el territorio que abarca la Cuenca del Lago Ranco desde el análisis de una multiplicidad de aristas transversales para establecer una línea base que permita comprender el territorio y sus principales características.
- Definir el polígono territorial que abarcaría el área de trabajo de gobernanza con sustento en las discusiones teóricas y el diagnóstico territorial.
- Proponer un modelo organizacional con un plan de gestión adecuado desde el análisis de las necesidades del territorio para potenciar el desarrollo turístico a través del trabajo asociativo y articulado de los actores que lo componen.
- Proponer una cartelera de proyectos territoriales en beneficios del desarrollo turístico que contemple mecanismos de control y evaluación para establecer la sustentabilidad de la gobernanza a través del tiempo.

## 1.3 Metodología

Dada la característica de modelamiento del presente proyecto de título, se considera un proceso de investigación de carácter exploratorio con enfoque mixto que ayuda a la toma de decisiones para la generación de la propuesta, a través de un desarrollo desglosado en cuatro etapas esenciales: etapa de discusión teórica, etapa de diagnóstico, etapa de definición del polígono territorial y etapa de desarrollo de la propuesta.

La *Etapas de Discusión Teórica* se configura a través de un enfoque cualitativo, y busca establecer el marco teórico que sustenta la propuesta de modelo de gobernanza y la recopilación de antecedentes básicos para su desarrollo. De esta forma, y considerando la evolución de los estudios turísticos a través del tiempo y la extrapolación de conceptos de otras áreas a la industria turística, se vela por establecer la significancia teórica de ciertas conceptualizaciones a través de discusión textual de autores y la contraposición de sus visiones. Esto último permite estructurar conceptos y teorías más completas para

el desarrollo de este proyecto, subsanando falencias y/o brechas en el posicionamiento de un autor frente a un tema.

La *Etapa de Diagnóstico* contempla el análisis del territorio desde una mirada geomorfológica, social, política, económica y productiva a través de un enfoque mixto que permita contextualizar el entorno en donde se establece la gobernanza turística y las principales características de este mismo. Para ello, se identifican en primer lugar aristas relevantes y transversales que alimentan los componentes principales de la Cuenca del Lago Ranco para posteriormente ser analizados desde su aporte a la configuración de un destino turístico a desarrollar a través de la gobernanza.

En base a los antecedentes recopilados en las etapas anteriores, el análisis territorial y las diversas miradas otorgadas por los actores involucrados en el destino; la Etapa de Definición del Polígono Territorial busca determinar la superficie que conforma el destino turístico y que sustenta el modelo a proponer a través de una gobernanza.

La *Etapa de Desarrollo de la Propuesta* considera un Modelo con enfoque en una arista organizacional, una arista territorial y una arista económica.

En primera instancia se establece la Unidad de Gestión que compone la gobernanza turística-territorial, es decir, su figura legal y la composición estructural de cargos y responsabilidades; además de sus valores organizacionales desde la ética profesional.

En segundo lugar, se definen los objetivos por los que debe velar la gobernanza y los lineamientos que guiarían el trabajo a desarrollar en el destino turístico ya definido. Es aquí, donde se propone una cartelera de proyectos territoriales para subsanar las necesidades territoriales asegurando la sustentabilidad de la organización en términos sociales, legales, medioambientales y económicos.

Esta cartelera de proyectos considera la definición de los mecanismos de control y evaluación a implementarse para asegurar el cumplimiento de sus objetivos a través de indicadores de impacto del proyecto.

Por otro lado, se presenta una hoja de ruta a un plazo de 5 años que permita mejorar progresivamente la articulación y la gestión territorial que permita el posicionamiento organizacional necesario para velar por el desarrollo turístico del destino.

En cuarto lugar, se presenta el análisis económico de la organización propuesta a través de una estructura de costos que considere el presupuesto necesario para la gestión de la gobernanza y el posicionamiento de la organización en el territorio; además del establecimiento de posibles fuentes de ingresos. Esta sería la base para establecer los mecanismos de financiamiento de la organización en sustento de la cartelera de proyectos y su gestión territorial.

Por último, el modelo organizacional requiere de un Sistema de Evaluación y Control de la gobernanza turística, en miras de generar la retroalimentación necesaria para la presentación de cambios en la estructura organizacional y en su método de trabajo, o para la implementación de nuevas iniciativas

que permitan subsanar brechas no resueltas por lineamientos que puedan resultar insuficientes ante nuevas necesidades del territorio.

Es necesario señalar, que la presente propuesta puede verse limitada frente al contexto de incertidumbre por la pandemia que ha afectado a la humanidad desde el año 2019, y que continúa reestructurando la cotidianidad. Sin embargo, al socializarse nuevos avances científicos y tecnológicos para hacer frente a la crisis, se velará por mantener prácticas de investigación en terreno cuando se amerite, si la situación sanitaria del país no lo permite se adoptarán medidas remotas en reemplazo de dichas prácticas.

# CAPÍTULO II: DISCUSIÓN TEÓRICA

## 2.1 Territorio y Desarrollo

El territorio desde la geografía es “un concepto teórico y metodológico que explica y describe el desenvolvimiento espacial de las relaciones sociales que establecen los seres humanos en los ámbitos cultural, social, político o económico” (Hernández L. L., 2010); de una forma más poética lo explica desde la antropología Ríos (2012) al plantear que el territorio es construido por y en el tiempo(...), viene a ser producto del conjunto de las relaciones que a diario el hombre entretejió entre todos los suyos con la naturaleza y con los otros. Por otro lado, desde el turismo como una actividad económica en crecimiento, se puede entender el territorio como la superficie geográfica que determina un destino turístico y brinda un “conjunto de productos, servicios y experiencias interdependientes ofrecidos por múltiples proveedores privados y organizaciones públicas en determinados lugares con un rango de escala que va desde lo local hasta lo macrorregional”. (Pearce, 2016)

El territorio si o si involucra la biodiversidad, el patrimonio histórico reflejado en la paleontología, las transformaciones geomorfológicas, las comunidades y también las transformaciones sociales que vienen de la mano con la significancia política de la territorialidad. Son los conflictos sociopolíticos que se dan dentro de un territorio los que permiten la evolución de las relaciones que tiene la sociedad, sus procesos económicos y las instituciones que las lideran; son las transformaciones sociales las que generan el desarrollo territorial y, a la vez, el entorno territorial es un factor clave del desarrollo. Aunque dicho entorno se presente bajo diferentes fórmulas administrativas y jurídicas -la comuna, la provincia, la región, el país, el mundo-, la calidad del territorio determina el desarrollo de las estructuras sociales pertinentes en cada escala. (Boisier, 1999).

A la vez, el territorio posee tres capas de complejidad crecientes; así se puede hablar de “territorio natural” para hacer referencia a los elementos de la naturaleza presentes en una superficie sin la intervención humana; “territorio equipado” al cual el hombre ya ha instalado sistemas de transporte, obras de equipamiento y actividades productivas extractivas; y “territorio organizado” a aquella superficie que denota la existencia de una comunidad con una identidad relacionada al territorio debido a los asentamientos humanos y que está regulada a través de sistemas político-administrativos (Boisier, 2009). Es así como al hablar del “Desarrollo territorial” se habla del proceso resultante de las transformaciones dadas en aquellas 3 etapas.

Sin perjuicios de lo anterior, las transformaciones sociales que se dan en los territorios responden a una brecha o carencia percibida por sus habitantes; es decir, responden a visiones y/o ideas utópicas compartidas que proyectan los ciudadanos respecto al bienestar desde su inmediatez. En ese sentido, para lograr ese bienestar se requieren de acciones prospectivas desde el desarrollo local que, se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce como consecuencia de la transferencia de recursos –mano de obra, capital, conocimiento, etc. de las actividades tradicionales a

las modernas, de la utilización de economías externas –el aprovechamiento de recursos ajenos a la empresa, como la existencia de mano de obra especializada en una localidad, buenas infraestructuras o centros de investigación y de la introducción de innovaciones. (Vázquez Barquero ,1999, citado en Mozas & Bernal, 2006, pág. 131).

En la realidad, este enfoque en lo local, se denota desde las políticas de desarrollo que manifiestan una mayor atención a las medidas de apoyo a los emprendedores locales, prestación de servicios y fomento de la cultura productiva y tecnológica, que se realiza en mejores condiciones desde los entornos locales, más cercanos a las fuentes de generación de riqueza y más sensibles a las necesidades de cada tejido productivo concreto (Mozas Moral & Bernal Jurado, 2006)

Ahora bien, ¿de dónde se originan los recursos y factores necesarios para lograr el desarrollo territorial de una localidad? Se puede pensar que la respuesta es el modelo de desarrollo exógeno que viene de la mano con los procesos de globalización de los tiempos modernos y que involucra factores insertados al territorio desde la externalidad con el objetivo último de la acumulación de capital para el crecimiento; sin embargo, otros autores como Boisier o Vázquez Barquero (entre otros intelectuales) plantean que la respuesta es el desarrollo endógeno que viene de la mano de acciones y políticas locales para hacer frente a la competencia de los mercados globalizados e incidir en ellos desde los procesos asociativos públicos-privados.

La exogeneidad consiste en la exportación y/o extracción de recursos desde otro territorio y que están disponibles en el territorio en el que se van a utilizar, para su uso a nivel local, muchas veces para abaratar costos o por innovar desde la transferencia de tecnologías con diferente uso al local desde esta lógica del costo de oportunidad de las empresas. La significancia de la exogeneidad implica una dependencia hacia el exterior y una acumulación del capital que beneficia al exterior, por ende, es posible considerar este tipo de desarrollo como poco sustentable con la comunidad. (Guamán, 2014, citado en Quito Cortez, Castillo Ortega, & Flores Aguilera, 2021)

La endogeneidad, en contraste, potencia la capacidad del territorio para ahorrar e invertir los beneficios en el propio territorio e impulsar el progreso tecnológico del tejido productivo a partir del sistema territorial de innovación. Así, las transformaciones socioeconómicas y culturales e institucionales son posibles siempre y cuando los recursos utilizados en los proyectos de inversión inciden sobre las personas como fuerzas del desarrollo para el crecimiento económico. (Boisier,2003, citado en Vázquez Barquero, 2007, pág. 204).

Boisier, por ejemplo, sostiene que el desarrollo debe ser considerado como más y más endógeno, debido a su estrecha asociación con la cultura local y con los valores que ella incluye, así, si el desarrollo es un fenómeno de un alto contenido axiológico, algunos valores son universales (el valor de la vida, o el de la libertad, por ejemplo), pero la mayoría tienen un carácter particular a la sociedad local. Este tipo de desarrollo desde lo endógeno o particular de un territorio, se produce como resultado de un fuerte proceso de articulación de actores locales y de variadas formas de capital intangible, en el marco preferente de un proyecto político colectivo de desarrollo del territorio en cuestión (Boisier,2009).

Es posible proponer una visión más integradora de la mano de Vázquez Barquero al determinar que “para desarrollar una región o localidad hay que recurrir tanto a los factores endógenos, como a los exógenos y el control del proceso de cambio pertenecería a los actores locales, que son los que verdaderamente tienen capacidad para transformar el territorio con su participación en las decisiones sobre inversión y localización” (Vázquez Barquero ,2005, citado en Mozas & Bernal, 2006, pág. 133).

En síntesis, las comunidades históricamente han vivido cambios y transformaciones que permiten su evolución y desarrollo y, según se pudo ostentar, estas transformaciones responden a una realidad no aislada que contempla tanto factores internos de su territorio como factores que nacen de las interacciones de dicha sociedad con otras territorialidades.

*¿Cómo se puede aportar al bienestar de las sociedades y al desarrollo local desde el turismo?* Si entendemos el turismo como una industria económica cuyo principal enfoque es la valoración del entramado territorial, su historia, su biodiversidad y las relaciones que la comunidad receptora sostiene entre sí y con el resto; podemos ver en el turismo un área potente de desarrollo local que desde la mirada de la apreciación cultural incide en el crecimiento económico con un enfoque más sustentable.

## **2.2 Economía Solidaria y Desarrollo Turístico**

El desarrollo de los destinos turísticos locales supone un proceso en el que una sociedad, manteniendo y preservando su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, para permitir la articulación de los diferentes componentes del turismo y su puesta a disposición del mercado. Para que este proceso sea exitoso es imperativa participación de todos los agentes o fuerzas turísticas que interactúan dentro de los límites del sistema. Es también imprescindible contar con un proyecto común que combine distintos valores: generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad medio ambiental, enfoque de género y calidad de vida, entre otros. (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015) Es así como se entiende que el turismo es un área transversal, multidisciplinaria y clave a desarrollar para dar solución a las necesidades territoriales desde la sustentabilidad.

Una comunidad en procesos de transformación sociocultural para la mejora de su territorialidad y su relación con el entorno puede encontrar las respuestas a su necesidad de crecimiento a través de un nuevo fenómeno llamado “Economías Solidarias”. Esta nueva forma de entender las relaciones económicas en la sociedad ha aparecido como una evolución paralela a la mutación que ha sufrido la sociedad, los sistemas económicos y los institucionales, cubriendo carencias y/o deficiencias a las que el Estado no ha podido dar respuestas (Mozas Moral & Bernal Jurado, 2006). Así se pueden reconocer los principios de la economía solidaria en la época de la colonia desde los esfuerzos mancomunados realizados por los campesinos que trabajaban lo agrícola con el impulso de iniciativas cooperativas que se extendieron como actores protagónicos en una dinámica de alcance territorial por varias décadas, y como una institucionalidad forjadora de sociedad y de aportes a los gobiernos locales, y de aprendizajes y relaciones de confianza (Landriscini, 2013). Este tipo de economía logró verse mermada en el marco

del fortalecimiento del capitalismo y la globalización neoliberal, sin embargo, al comenzar a percibirse las complicaciones del sistema capitalista para dar respuesta a las necesidades materiales, mentales y espirituales de la humanidad, surgen luego iniciativas desde la propia sociedad civil que buscan ser respuestas reales a los problemas generados por la globalización capitalista y, a la vez, alternativas transformadoras profundas (Gazaga, 2007).

Desde esta contextualización, se puede definir “Economía Solidaria” como aquella que comprendiendo el espacio, sus características y las relaciones que allí se entranan, propone una visión de desarrollo focalizado en las personas que habitan el territorio productivo, atendiendo las necesidades de estas mismas para la superación de brechas desde la gestión comunitaria, y dejando un poco de lado la visión capitalista de la economía que centra sus esfuerzos en la inversión monetaria y la acumulación de riquezas. Asimismo, es imperativo recalcar que no es un sector de la economía, sino un enfoque transversal que incluye iniciativas en todos los sectores de la actividad económica, por lo tanto, se basa en la introducción de niveles crecientes de cooperación y solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, de manera de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que trasciendan la esfera del beneficio económico y favorezcan a la sociedad en su conjunto (Gazaga, 2007).

Este tipo de economías se ven reflejadas en la industria turística bajo el concepto de “Turismo Comunitario”, el cual “asocia en forma dinámica y sinérgica los principios de cohesión social entorno a un objetivo común, propiciando la autogestión, de forma que los miembros de la comunidad asuman el protagonismo que les corresponde en su planificación, operacionalización, supervisión y desarrollo; fortaleciendo las prácticas democráticas, la participación y la cooperación entre los miembros de la comunidad.” (Bravo, 2019) Así, se considera la economía solidaria como una estrategia para el desarrollo local sustentable desde la industria turística.

Landriscini (2013), afirma que la Economía Social implica procesos de producción y distribución sustentables que demanda de equipos técnico-políticos comprometidos con sus principios, y con nuevas formas de gestión más horizontales, y cooperen a agilizar los mecanismos de diseño, implementación y evaluación de programas y proyectos asociativos, orientados al desarrollo con inclusión social. Ello supone desplegar estrategias y prácticas que generen nuevas formas jurídicas, sociales e institucionales que consoliden la esfera de la Economía Social y Solidaria.

Según el Libro Blanco de Economía Social en España, la economía social está compuesta por actividades económicas ejercidas por sociedades, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones, cuya ética traduce los siguientes principios: finalidad de servicios a los miembros o a la colectividad más que de beneficios, autonomía de gestión, procesos de decisión democrática y primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios (Barea y Monzón, 1991, citado en Flores Ruiz & Barroso González, 2011, pág. 61).

Por otro lado, se reconoce la existencia de una “economía social tradicional” y una “nueva economía social”; la primera tratándose principalmente de cooperativas de trabajo, mutuales y asociaciones socioeconómicas; y las segundas tratándose de producción-servicios (emprendimientos asociativos,

nuevas cooperativas de trabajo, economía popular, etc), economías de intercambio (trueque, comercio justo, feria sociales), finanzas solidarias (entidades de microcrédito y microfinanzas) y Societales (iniciativas económicas comunitarias, empresas sociales, asociativismo rural y comunal, emprendimientos socioculturales, redes de ayuda mutua, etc). Ambas expresiones contemplan lo que hoy se llama la Economía Solidaria (Pastore, 2006, citado en Pastore, 2010). Sin perjuicios de lo anterior, diversos autores plantean que las Cooperativas son la forma organizacional más representativa del funcionamiento de las economías sociales y las cuales se deben potenciar para el desarrollo económico, debido a que las últimas nacen desde el cooperativismo (Mozas & Bernal, 2006; Buendia & Lins, 2008; OIT,1994) y, a la vez, es posible afirmar que el turismo se configura como una de las actividades dinamizadoras más importantes a tener en cuenta en los procesos de desarrollo económico rural desde la sustentabilidad (Flores Ruiz & Barroso González, 2011).

Independiente de su estructura organizacional, es posible establecer que la creación de una entidad de economía solidaria en la industria turística genera impactos positivos para el desarrollo local del territorio en donde convergen estas prácticas. Considerando la potencialidad del turismo para generar empleo y riqueza, y su capacidad de involucrar a las comunidades desde la valorización de su patrimonio natural, cultural y arquitectónico, se puede establecer que el turismo es la actividad económica idónea para poner en práctica la Economía Solidaria como una estrategia para el desarrollo local sustentable. En síntesis, la clave para el desarrollo económico de las comunidades está en el fomento de la actividad turística a través de instituciones que pongan en práctica la economía solidaria.

Un ejemplo de las economías solidarias en el turismo es “la creación de “circuitos turísticos solidarios” que puede constituir una innovación en la actividad, promoviendo un consumo turístico responsable. La innovación estaría centrada en el fomento de un turismo sustentable y solidario, y en la democratización de las oportunidades, de modo de superar el sesgo del turismo como un producto de lujo, para verlo como una actividad capaz de promover y generar cambios desde lo social. En este planteo, la economía social entra en el juego a través de la posibilidad de plasmar nuevas formas de producción y de distribución de excedentes en la actividad turística.” (Landriscini, 2013) Estos circuitos turísticos solidarios entonces, requieren del involucramiento de la comunidad local y sus particularidades, su forma de ser y las relaciones que tienen entre sí y con el territorio.

### **2.3 Ciclos de Desarrollo Turístico**

Como se planteó anteriormente de la mano de Pearce, en el marco de la industria turística, los territorios se definen como “Destinos Turísticos”.

Estos destinos turísticos han sido estudiados desde diversos puntos de vista para poder determinar su comportamiento y su desarrollo. Dentro de dichos estudios, el autor más renombrado es Butler quien en la década de los 80 establece un “Ciclo de Vida del Destino Turístico” que constituiría una metodología para determinar y predecir etapas de un destino turístico, que desencadena acciones para la gestión turística.

Butler (1980), plantea que los destinos turísticos evolucionan a través del tiempo de forma ascendente y que, si bien existe un límite para dicho crecimiento, la reestructuración de los destinos puede cambiar el rumbo de estos. Para esto, haciendo analogía al ciclo de vida de los bienes desde la industria de marketing, determina 5 fases sucesivas en los destinos turísticos.

- *Fase de Exploración:* Fase en la que aparecen los primeros visitantes en el destino, principalmente atraídos por la belleza natural y la cultura del destino.
- *Fase de Implicación:* Fase en la que el sector privado, la comunidad local y el sector público destino reaccionan ante la llegada de estos visitantes y comienzan a invertir en la infraestructura turística a través de la generación de nuevos servicios, equipamientos e instalaciones para los turistas.
- *Fase de Desarrollo:* Fase en la que el destino ya es reconocido, la oferta está desarrollada y la demanda del destino puede llegar a superar a la comunidad receptora. Comienzan a llegar inversionistas externos a lo local, y a generarse las principales problemáticas de masificación del destino.
- *Fase de Consolidación:* Fase en la que el destino alcanza niveles altos de demanda, disminuye el ritmo de crecimiento y termina por estancarse. El turista inicial ya no visita el destino porque se vuelve muy masivo, lo que habla de un nuevo mercado de turistas.
- *Fase de estancamiento:* La intensidad del número de visitantes ya no crece, el destino deja de ser atractivo para algunos segmentos de clientes.

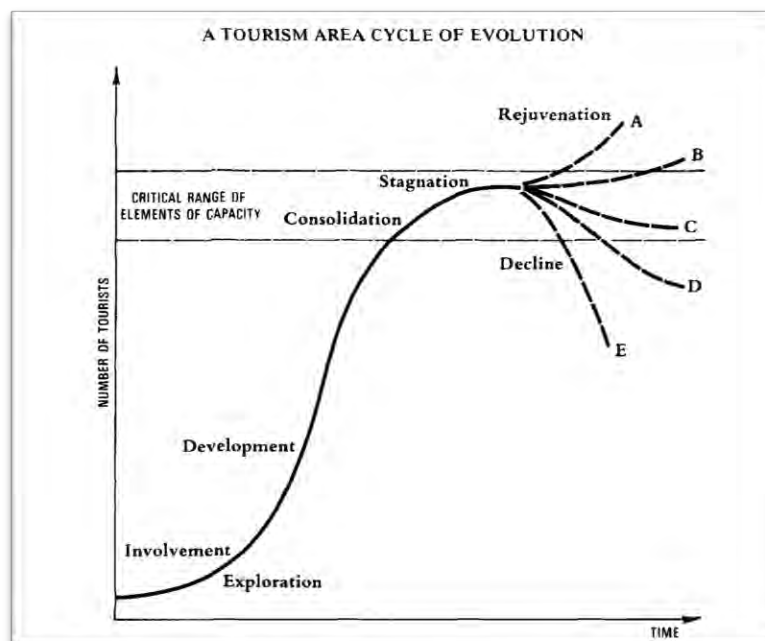
Luego de la fase de estancamiento, el autor plantea que, dependiendo de la gestión y las acciones de los agentes locales del sector público y privado, el destino puede llegar a una etapa de Rejuvenecimiento producto de una reestructuración o a una etapa de Declive ya terminando el ciclo de vida del Destino turístico. La etapa de declive corresponde a la pérdida de visitantes que prefieren otros destinos emergentes y, por tanto, genera una disminución de precios en la oferta turística. Por otro lado, la fase de rejuvenecimiento implica un análisis del destino turístico para poder explotar nuevas zonas del destino a través de la diversificación de la oferta y atractivos puestos en valor e incluso a través de la búsqueda de nuevos mercados o fuentes de promoción.

Si bien el autor ha impulsado este modelo como una herramienta de gestión y planificación, diversas críticas (Diedrich, por ejemplo) hacen alusión a que el modelo carece de indicadores que permitan establecer las fases de los destinos con mayor profundidad, siendo el número de visitantes el indicador base que utiliza Butler en su primera propuesta.

Ya en 1991, entendiendo las críticas a su propuesta, hace notar que es necesario combinar las fases que plantea en su modelo con el concepto de sustentabilidad para un correcto desarrollo a futuro. Así, se reconoce entonces el entorno como uno de los factores que afectan en el ciclo de vida de los productos más allá de la influencia de los turistas. Luego por el año 2011 Butler formaliza dicho planteamiento generando una propuesta modificada del Modelo de Ciclo de Vida de los Destinos

Turísticos destacando entonces la existencia de factores como la economía, la política, las tendencias y preferencias, las inversiones y la promoción.

En un artículo que analiza el modelo de Butler “Origen, concepción y tratamiento del ciclo de vida de los destinos turísticos: una reflexión en torno al modelo de Butler” (2017) se concluye que “El poder de los grandes inversionistas, la falta de políticas públicas promotoras de la sustentabilidad, la ausencia de procesos de gestión y planeación turística, tanto en el ámbito público como privado, y la obsolescencia de gran parte de la oferta turística; tienen un impacto directo en la evolución y sustentabilidad del destino”. Sin embargo, a pesar de reconocer que estos factores inciden en el desempeño de la curva de un destino, destacan que estos aspectos son particulares de un espacio geográfico, es decir que responden a un entorno territorial en específico, por lo cual no existe una metodología clara ni se puede establecer una regla que pueda aplicarse a todos los destinos.



*Ilustración 1: Ciclo de Vida de Butler. Fuente: Butler (1980).*

Por otro lado, en Chile la Subsecretaría de Turismo reconoce el Ciclo de Vida de Butler en el “Manual de Destinos: Elementos para la gestión de Destinos Turísticos” (2016) sin embargo en su planificación y accionar a lo largo del tiempo, esta institución cataloga el nivel de desarrollo turístico de los destinos bajo 3 clasificaciones más simples en contraste a lo propuesto por Butler: destinos potenciales, destinos emergentes y destinos consolidados.

Los destinos potenciales se encuentran en la fase de exploración de Butler; Los destinos emergentes se encuentran en la fase de implicación o desarrollo; y los destinos consolidados ya estarían en la etapa de consolidación y/o estancamiento.

## 2.4 Modelos de Gestión de Destinos

Existen diversas áreas de estudio respecto al cómo gestionar la actividad turística dentro de los territorios, por este motivo, a lo largo de los años se han creado “Modelos de Gestión de Destinos” como un mecanismo de simplificación de dichos fenómenos turísticos. Gestionar un destino implica un “conjunto de acciones que, administrando recursos de diversa naturaleza, persiguen el desarrollo turístico de un espacio o lugar de consumo determinado.” (Velasco, 2015)

El año 2016, Pearce toma la tarea de presentar y analizar los Modelo de Gestión que se han propuesto a lo largo de los años, citando trabajos de otros autores y percibiendo las debilidades de dichas propuestas. Así, establece que en la práctica un modelo puede ser una forma de garantizar una gestión sustentable de destinos turísticos, una herramienta en la que de manera esquemática y simple se identifican las variables estratégicas y las interrelaciones que explican o permiten entender el funcionamiento de los destinos turísticos, añadiendo que un modelo de gestión es una herramienta que puede ayudar de manera significativa para lograr coordinaciones entre actores y orientarlos en su toma de decisiones relativas al desarrollo turístico del destino que comparten (González Cornejo & Rivas Ortega, 2008, citado en Pearce, 2016, pág. 3).

Pearce identifica cuatro clases de modelos de gestión de destinos: Modelos generales, Modelos de proceso, Modelos de funciones y Modelos organizacionales. Los primeros modelos (generales), contemplan sistemas de objetivos con varios niveles de integración que incorpora actividades como la gestión de marketing, de recursos y de actividades; los segundos modelos (procesos) implican flujos de procesos focalizados en la demanda (visitantes) para generar estrategias de marketing para el destino; los terceros modelos (funciones) implica un rol integrador basada en lo que llama Pearce “Interface management” es decir, la gestión de la interface entre el destino y su entorno o territorio, a través de funciones orientadas a la demanda, a la oferta y a ambas; por último, los cuartos modelos (organizacionales) plantean que la gestión de destinos se llevan a cabo por ciertos actores que se asocian entre si a través de la institucionalidad con una estructura organizacional específica para un destino en particular.

Desde allí, Pearce (2016) determina que “existe una tensión entre la elaboración de modelos generalizados y la aplicación de un modelo a casos específicos donde hay que hacer caso del contexto local o regional ¿Acaso los investigadores no llegarán nunca a un acuerdo con respecto al conjunto de factores significativos y sus interrelaciones y por lo tanto no llegarán a formular un modelo comprensivo y universal que se pueda aplicar a cada destino y cada problema? Los modelos que incorporan el entorno y que toman en cuenta cómo el destino se inserta en el territorio reconocen este problema y la inclusión de estos aspectos ofrecen una medida para adaptar acciones generales a casos particulares. Sin embargo, hay mucha investigación por hacer a fin de entender mejor la influencia del entorno y por lo tanto hacer las modificaciones adecuadas a un modelo general para aplicarlo a un destino particular”. Esta visión es discrepada por otros autores que plantean que “cada destino tiene un grado de desarrollo turístico propio, un desarrollo institucional fruto de su propia historia, un sector privado constituido

por agentes más o menos innovadores y, por tanto, una cultura colaborativa específica. Así que no existe una fórmula que sea posible aplicar a cualquier destino, sino una alta diversidad organizativa, con distintos modelos que podrían ordenarse en un eje «propuestas tradicionales – propuestas innovadoras» (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015).

Existen múltiples modelos que desde su planteamiento teórico no contemplan la necesidad de generar acciones en coherencia con la realidad y la necesidad del tramado territorial que compone el destino turístico, pues muchas veces, están focalizados en la lógica de la oferta y la demanda, comunicando sus riquezas y atributos a los clientes y promoviendo la creación de nueva oferta capacitada. Una gestión idónea de un destino turístico implica comprender la interrelación que existe entre el proceso de la oferta y la demanda con su contexto inmediato y las relaciones humanas que preexisten entre las comunidades en dicho contexto. Todo territorio tiene su propia realidad y, por tanto, no se pueden implementar modelos similares en, por ejemplo, destinos emergentes que requieren acciones de promoción versus destinos consolidados que requieren mayores estrategias de planificación para mantener el control entre el desarrollo de la actividad y los efectos en la comunidad receptora.

Muy bien lo explican Fernández, Herrero, & Vidal al señalar que “la gestión del destino turístico, desde la conceptualización de la experiencia turística entendida como satisfacción de la expectativa de una manera global, tiene en cuenta la alineación de diferentes elementos de la oferta, integrando bienes y servicios, recursos, infraestructuras y equipamientos, planificación y gestión, imagen de marca y precio, y que han de sumarse al componente motivacional que todo destino ofrece. Tal cumulo de componentes, su complejidad, y las posibilidades de resolución de los conflictos derivados de los múltiples y diferentes intereses de los actores que intervienen en el sistema turístico, requieren de una metodología orientada al diseño de estrategias adaptadas a las realidades locales de esos actores.” (Herrero, 2014, citado en Fernández, Herrero, & Vidal, 2017)

En general, los modelos son buenos lineamientos para considerar la base de gestión más apropiada a aplicar en un territorio en específico, de esta manera, se consideran a los modelos una plantilla a modificar según el entorno territorial y sus características. De todas formas, la existencia de los modelos se considera algo positivo ya que permitiría una comunicación global de la industria turística para compartir experiencias, conocimientos y buenas prácticas que permitan generar soluciones a las principales problemáticas que aquejan a los destinos a nivel global.

## 2.5 Planificación Turística

La planificación económica del turismo es “el proceso mediante el cual se analiza la actividad turística dentro de un ámbito determinado, describiendo su desarrollo histórico, previendo su desenvolvimiento natural y estableciendo conscientemente para su futuro un modelo integral de comportamiento a través de la fijación de objetivos, metas e instrumentos claros y alcanzables, a fin de promover, coordinar y dirigir su desarrollo en absoluta integración con el proceso de la economía a la que

pertenece y está integrada” (Hernández E. , 1991). Este proceso de planificación de la actividad turística requiere de la articulación de diversos organismos públicos y privados, que de forma coordinada establezcan acciones conjuntas a favor del manejo sustentable de la actividad turística con un enfoque de desarrollo local.

En ese sentido y en miras de beneficiar el desarrollo local, se aconseja trabajar con espacios territoriales superiores al nivel local. Esto debido a que la flexibilidad del concepto de destino permite apoyar la tesis de la dificultad de potenciar a los niveles locales como órganos de decisión importantes (Velasco, 2015). Desde esta necesidad de planificación y en el marco del establecimiento de modelos de gestión de destinos, nacen las “Organizaciones de Gestión de Destinos” (OGD) y las “Gobernanzas Turísticas”.

Una OGD se define como una “principal entidad organizativa pudiendo formar parte de ella diversas autoridades, agentes y profesionales, y facilita las alianzas dentro del sector turístico con miradas a un proyecto colectivo para el destino, desempeñando una función esencial en la promoción de una mayor participación en el desarrollo sostenible de las industrias y el sector turísticos, los responsables políticos y las instancias decisorias” (Organización Mundial de Turismo, 2019). Así se visualiza como una estructura organizacional de cooperación focalizada en la comercialización y promoción de un destino turístico; es decir, hace énfasis en la atracción de demanda.

Por otro lado, también se puede señalar que el papel de la Organización de Gestión de Destino (OGD o DMO) debe ser dirigir y coordinar actividades bajo una estrategia coherente. Estas organizaciones no controlan la actividad de sus socios, sino que reúnen los recursos y la experiencia y el grado de independencia y objetividad para guiar el camino a través de un alto nivel de habilidades en el desarrollo y gestión de asociaciones. A pesar de que las OGD han llevado a cabo típicamente actividades de marketing, su potestad se está volviendo mucho más amplia para convertirse en un liderazgo estratégico en el desarrollo del destino (Ferández, Herrero, & Vidal, 2017).

Si bien los agentes privados concurren a este tipo de estructuras por este foco en la comercialización, la entidad ha de servir de puente entre las administraciones públicas y la industria en muchos otros ámbitos, asimismo, debería permitir la participación activa de una representación de todos los grupos de interés que interactúan en el destino (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015); pues “tal como se ha venido demostrando internacionalmente en muy diversos ámbitos de la actividad turística, los Organismos de Gestión de Destinos (OGDs) constituyen una iniciativa institucional estratégica para garantizar una eficiente coordinación entre agentes, objetivos, y programas de acción en un destino.” (Ferández, Herrero, & Vidal, 2017)

Por estas mismas razones, es posible establecer que las OGD han sido parte de un proceso de transformación que las liga a funciones más diversas desde los esfuerzos mixtos del territorio logrando convertirse en un organismo “que abarca la planificación estratégica, la coordinación y la gestión de una amplia gama de actividades en el marco de una estructura de gobernanza adecuada que integra a las distintas partes interesadas presentes en el destino y guiadas por objetivos comunes.” (Organización Mundial de Turismo, 2019).

Por otro lado, según un artículo llamado “Gobernanza y Turismo: Análisis del Estado del Arte” elaborado por autores argentinos el año 2011, y respaldándose en Aguilar (2007), la evolución del concepto de gobernanza moderna llega a América Latina como respuesta a los déficit de gobierno en las sociedades latinoamericanas, pues la democratización, la apertura económica y la globalización hicieron perder a los gobiernos capacidades, facultades y poderes, generando procesos en los cuales no tiene control total ni dominante de sus territorios. Así, el concepto de gobernabilidad y/o gobernanza son propuestas nuevas que nacen en los años ochenta del siglo XX desde la reflexión de los contextos de la época. La gobernabilidad incide en la capacidad del sistema político para generar confianza y, extrapolando este aspecto a la gestión de destinos, es posible determinar que mejorar la gobernabilidad del destino permitiría observar cuáles son los límites y los incentivos que perciben todos los actores y que estructuran su propio comportamiento. (Velasco, 2015)

Así, la problemática asociada al bienestar de una comunidad y la capacidad de gobernabilidad de los estados presenta nuevos desafíos para la estructuración de una nueva forma de organización capaz de hacer frente al contexto con roles no tradicionales.

Complementando diversas visiones, Barini y otros (2011), llegan al consenso de entender el concepto de gobernanza turística como el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (Madrid Flores, 2009, citado en Barini y otros, 2011, pág. 115). Y dado que la actividad turística impacta significativamente en las comunidades receptoras, la perspectiva plantea una relación estrecha entre las relaciones sociales que se establecen en el campo turístico y las posibilidades de desarrollo turístico y desarrollo local, entendido como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población e incluye las dimensiones económica, sociocultural y político-administrativa (Barini, y otros, 2011).

Así mismo; establecen que, dentro del campo de estudios de la problemática turística, el concepto de gobernanza ha introducido una nueva perspectiva para abordar las cuestiones sociales y el diseño e implementación de políticas públicas en torno al turismo, dado que se asocia a una mayor participación e implicancia de los actores turísticos no gubernamentales en la definición de cuestiones del sector en particular y/o de cuestiones de interés general para la sociedad.

Sin embargo, una problemática clave de la gobernanza en la práctica es la significancia del poder estructural de la institucionalidad que permite llevar a cabo sus objetivos para el desarrollo; de esta forma al involucrar actores públicos y privados con diferentes capacidades de acción y recursos, se produce una asimetría en las relaciones de la organización, pese a que esta se establezca desde una estructura horizontal. Al respecto, es posible afirmar que “los recursos políticos, humanos, organizacionales, materiales, culturales, financieros y legales pueden caracterizarse como escasos y críticos. En virtud de ello, los recursos que portan y aportan los actores en el ambiente de la red de política pública, no son igualmente pertinentes ni tienen el mismo peso, lo cual genera desigualdades

entre los actores que se traducen en asimetrías, i.e. que unos actores dependan más que otros y por consecuencia que influyan menos en las decisiones.” (Vásquez Ceballos, 2014)

Sin perjuicio de lo anterior, el tener en cuenta a todos los actores, procedentes de diferentes ámbitos y con intereses en ocasiones opuestos, genera un gran potencial para poner en marcha políticas de carácter holístico e integral que consigan y ayuden al desarrollo sostenible de un destino (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015).

Volviendo al concepto de territorio y el entendimiento del destino turístico como aquel que comprende un territorio y todas las relaciones que allí se dan, es comprensible que la gobernanza turística ha de ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino. La gobernanza turística supondría avanzar un paso más en el gobierno del turismo teniendo en cuenta una relación con características de integración y de interdependencia (Velasco, 2015).

En ambos casos, ya sea mediante una OGD o una Gobernanza, la lógica principal es el trabajo colaborativo entre agentes que ofrece amplias posibilidades para la gestión y planificación de destinos turísticos, desde el aporte que generan los agentes interrelacionados y sus posturas diversas con respecto al desarrollo turístico local (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015). Este proceso de colaboración puede estar limitado en el tiempo en el marco de la ejecución de un proyecto o puede que el proceso de colaboración se plantee como un mecanismo de desarrollo al servicio de una estrategia local a largo plazo. Para ello se requiere tiempo y un proceso cuya finalidad sea concienciar a todos los agentes, modificar sus comportamientos y lograr el compromiso responsable del mayor número de grupos de interés posible (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015)

Los aspectos positivos de ambas estructuras organizacionales para la gestión de destinos, es que muchas veces las externalidades, que la situación de trabajo cooperativo ha producido, impulsan a los agentes a continuar sus relaciones en el tiempo (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015). Por ello, muchos autores conciben la gobernanza como la clave para tener en cuenta a la hora de generar destinos turísticos o iniciar un desarrollo de la actividad turística de manera sustentable (Barini, y otros, 2011).

En síntesis, ambos tipos de organizaciones presentan aspectos simbióticos entre sí, presentándose como nuevos modelos de gestión que si o si se compone de una estructura para la toma de decisiones (pública, privada o mixta) que, a través de un trabajo cooperativo y coordinado, puede establecer una visión estratégica colectiva para las transformaciones socioeconómicas necesarias en los territorios desde la actividad turística. Sin embargo, desde la conceptualización una OGD puede verse limitada en términos de facultades en comparación a una Gobernanza debido a la necesidad de establecer una adecuada estructura jurídica y una unidad de gestión estratégica para la sostenibilidad autónoma de la organización. Sea cual sea el caso, lo imperativo es entender a la comunidad receptora como un agente clave para el desarrollo turístico desde lo local.

## 2.5 Ordenamiento territorial

El territorio desde múltiples miradas administrativas requiere de un proceso de ordenamiento y planificación para el desarrollo de las actividades y relaciones que allí se realizan. Desde una mirada turística, es posible identificar cuatro instrumentos de ordenamiento territorial que tienen gran incidencia en el desarrollo económico del turismo y de la cultura.

El primer instrumento identificado es la ZOIT (Zona de interés Turístico) que, en términos generales, se norma como una declaración que establece que un polígono (en su delimitación territorial comunal, regional, intercomunal o una sección de estas divisiones) tiene una amplia atención turística por los atractivos materiales o inmateriales que allí se concentren y, por tanto, requiere de la implementación de una gobernanza público-privada que se haga cargo de la planificación participativa para el desarrollo turístico de dicha zona. Las ZOITS y su proceso de declaratoria se establece en el Decreto N°30 del año 2016 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo que nace en el marco de la promulgación de la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo Turístico (Diario Oficial de la República de Chile, 2016). Allí, se establece que las ZOITS deben elaborar y llevar a cabo un Plan de Acción que propone iniciativas específicas a implementar en dicho territorio desde una orientación sustentable del turismo. Dicho Plan de Acción debe ser construido y gestionado de forma participativa con actores locales relevantes a través de una “Mesa Público-Privada”, integrada por representantes de la Dirección Regional de Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), de la Subsecretaría Regional del Ministerio correspondiente y de la Secretaría Regional del Ministerio del Medio Ambiente; además de las autoridades municipales de la ZOIT, representantes de actores locales relevantes como gremios y asociaciones, y cualquier otro órgano de la Administración del Estado relevante para el territorio. La declaración de un territorio como ZOIT tiene una vigencia de 4 años con posibilidad de actualización, y se puede establecer con respaldo de la ley que es un proceso liderado principalmente por SERNATUR en un nivel regional; de esta forma, SERNATUR sería quien gestiona y lidera la gobernanza de la ZOIT, coordinando las acciones y los recursos presupuestarios necesarios para cumplir el Plan de Acción.

En segundo lugar, se puede identificar el Plan Municipal de Cultura, el cual es un instrumento declarado en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695 que rige el desarrollo de la comuna, contemplando acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Tiene una vigencia mínima de cuatro años y su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan.

La elaboración y ejecución del plan comunal de desarrollo requiere de la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito. (Ministerio de Planificación SERPLAC Santiago, 2011). La relevancia de este instrumento para la industria turística recae en que dicho documento debe establecer si el municipio considera el turismo como un área que promueve el avance social, económico y cultural de la comunidad. Por tanto, sirve como justificación para la puesta en valor de acciones orientadas a la

preservación y promoción de la actividad y los atractivos turísticos de un territorio, entendiendo que un destino turístico puede estar conformado en su polígono por más de un municipio.

El tercer instrumento identificado es el Plan de Desarrollo Turístico o PLADETUR, el cual se puede definir como un instrumento de planificación que, a través del análisis de un territorio, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, permite establecer la vocación turística de una comuna. Así, requiere de un trabajo mancomunado entre actores con una visión común de un destino para la creación de estrategias turísticas a corto y a largo plazo. Este instrumento es relevante en el sentido de que permite sentar las bases para priorizar y/o justificar la inversión de una comuna en el área turística.

Un cuarto instrumento es el Plan Nacional de Desarrollo Sustentable que tiene por objetivo impulsar el desarrollo sustentable del sector, mediante acciones en destinos turísticos priorizados del país, que permita su reconocimiento interno como sector económico relevante y mejorar la posición competitiva de Chile. Así, se vela por el aprovechamiento sustentable de los recursos preexistentes del país para poder potenciar productos turísticos que el país ofrece al resto del mundo desde la coordinación de acciones coordinadas a nivel país. Este instrumento implica una delimitación y jerarquización de los destinos turísticos del país para su promoción y, por tanto, implica gastar recursos en el correcto manejo de los destinos consolidados (como Valparaíso) y en el fomento para el desarrollo de destinos emergentes. Para el cumplimiento de esta área de “impulso al desarrollo de destinos turísticos” se genera el programa “Foco Destino” que otorga las recomendaciones para trabajar en un destino turístico en específico en miras de disminuir las brechas de competitividad de su territorio. Este programa contempla el rol de “gestor” del destino, quien lidera y articula los territorios bajo el alero del Administrador (quien gestiona los recursos y las etapas del programa).

Por último, se hace mención del Plan Municipal de Cultura puesto que establecería entonces los objetivos a desarrollar desde el área cultural en una comuna a través de estrategias a corto y largo plazo desde la caracterización del territorio y los agentes que lo componen. Si bien no está ligado de forma directa con la actividad turística, permite el reconocimiento del patrimonio cultural de una localidad que, a futuro, sirve de insumo para la creación de relatos y productos turísticos. Un Plan Municipal de Cultura establecería entonces los objetivos a desarrollar desde el área cultural en una comuna a través de estrategias a corto y largo plazo desde la caracterización del territorio y los agentes que lo componen.

Todos los instrumentos aportan al desarrollo turístico desde su planteamiento escrito a modo indicativo de las iniciativas que se deberían realizar, pero a la vez se debe profundizar en el hecho de que “siempre un destino turístico dependerá de una institucionalidad que lo administra, gestiona y proyecta en el largo plazo. Históricamente y salvo alguna excepción, este rol les corresponde a las municipalidades, lo que implica que el éxito del sistema está muy asociado a su interés y compromiso por impulsar un modelo de turismo acorde a la naturaleza y valores socioculturales de los destinos” (Rivas, 2016). Sin embargo, estos instrumentos no comprometen necesariamente recursos económicos desde el estado para su ejecución y, muchas veces, pese al compromiso de las municipalidades, y

entendiendo la multiplicidad de acciones y necesidades que tienen dichos organismos a su responsabilidad, no queda claro quién se haría cargo de liderar las acciones necesarias para el cumplimiento de esos objetivos.

En el caso de la ZOIT, se plantea un liderazgo desde SERNATUR, pero entendiendo que este organismo puede solo aportar desde una mirada técnica ¿serán suficiente las protestades del Servicio Nacional de Turismo para llevar a cabo un plan de trabajo en un destino turístico? ¿Le legislación entrega las herramientas necesarias para apoyar las tareas que se requieren para el desarrollo turístico de los territorios?

No obstante, se considera que Foco Destino es una buena iniciativa para el desarrollo de los destinos turísticos implementado entre los años 2017-2018 pese a que en estos momentos no se encuentra activa y solo ofrece lineamientos para la gestión operativa de los destinos turísticos en miras de que se puedan seguir desarrollando los destinos de forma orgánica sin los recursos destinados que contemplaba el programa.

Por otro lado, para lograr el ordenamiento territorial de la industria turística se requiere de una visión transversal que presente el turismo como una economía sustentable que para su desarrollo requiere apoyo de otras áreas como el transporte, infraestructura vial, señaléticas, cuidado medioambiental, entre otras. Si no existe esta visión, en la realidad ¿el instrumento de planificación otorga alguna prioridad para llevar a cabo los proyectos que en su documento escrito se proponen?

## **2.6 Sustentabilidad Turística**

Si bien la mayoría de los autores concuerda que para lograr el desarrollo territorial a través del turismo es necesaria la sustentabilidad, ¿desde qué mirada abarcamos este concepto en el turismo?

La sustentabilidad implica una armonía en el uso y preservación de los recursos socioculturales, económicos y ambientales de un territorio. Desde esta perspectiva y entendiendo que el turismo para su desarrollo contempla traslado, estadía y la configuración de una experiencia a través de recursos naturales e infraestructura dispuesta para la actividad y, por tanto, implica efectos positivos y negativos en los territorios; se puede definir aquel turismo sustentable como “aquel que hace uso óptimo de los recursos naturales, respeta la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, asegura un desarrollo económico viable en el largo plazo y que garantiza un bienestar duradero, a través de un crecimiento continuo y estable que no sólo beneficie a las generaciones actuales sino que a las futuras”. (Rivas, 2016)

En la misma línea y para poder gestionar de forma consciente el territorio, a lo largo del tiempo se han determinado diversos mecanismos de medición de la sustentabilidad en los destinos turísticos. Así, se han hecho reconocidos a través del tiempo conceptos como “capacidad de carga” y “límite de cambio aceptable”.

El término capacidad de carga “es la facultad para maximizar todos aquellos impactos positivos que genera el turismo sobre el ambiente, la sociedad y la economía de un destino y minimizar al mismo tiempo todas las externalidades negativas, para preservar los recursos que se utilizan como atractivos y de esta manera, mantener su utilidad o valor de uso para las generaciones futuras” (Torres, 2018). Si se usa esta capacidad como indicador para la planificación sustentable del turismo en un destino, se tiene que tener en cuenta que esta misma varía para cada destino dependiendo de las percepciones de la comunidad y las gestiones que se realicen en el territorio; las posturas y el nivel de aceptación a los cambios que ésta conlleva; por lo tanto, es un instrumento que se debe aplicar dentro del contexto específico para cada caso de estudio (García Hernández, 2003, citado en Torres, 2018, pág. 33).

Esta capacidad de carga puede entenderse desde la visión “ecológico-medioambiental física” como la medición de la cantidad de personas que puede soportar un territorio específico sin afectar su ecosistema; desde la visión “socio-perceptual” como la medición de la tolerancia de la comunidad receptora hacia el desarrollo de la actividad turística y los impactos de esta misma en la idiosincrasia o cultura local; desde la visión “económica” como la medición de la capacidad del territorio para desarrollar actividades turística sin excluir otras actividades económicas propias de la zona (por ejemplo: actividades agro extractivas).; desde la visión “psicológica” como la medición de la satisfacción del turista respecto a su experiencia en el destino turístico considerando los aspectos medioambientales, culturales y económicos.

Por otro lado, el concepto de “límite de cambio aceptable” puede entenderse como “la cantidad de cambio inducido por humanos que es aceptado en un ambiente natural, relacionado al uso recreativo. Es decir, se enfoca en las preguntas sobre cuánto impacto negativo es aceptable en un lugar particular, y qué estrategias se deben desarrollar para evitar dichos impactos” (Torres, 2018). Así, esta metodología busca establecer los lineamientos de acción para el desenvolvimiento de la actividad turística entendiendo la configuración sociocultural y medioambiental del territorio donde se desarrolla esta misma, con el objetivo de planificar las acciones necesarias para el manejo de dichos límites.

De cualquier forma, ambas metodologías requieren de un equipo humano con las herramientas necesarias para generar estudios territoriales constantes que permitan establecer las condiciones del destino turístico y su comunidad y, por tanto, deben considerarse un aspecto imprescindible para la gestión de destinos. El estar conscientes del impacto que puede tener la actividad turística a nivel ambiental y sociocultural en un territorio es un avance para implementar nuevas medidas y acciones que permitan innovar en el turismo con mecanismos de disfrute del entorno más amigables y perdurables en el tiempo, tratando de mitigar o disminuir las contribuciones de la transversalidad del turismo hacia el cambio climático.

## 2.7 Contexto legal

En Chile, las Municipalidades son las instituciones que administran de forma local cada comuna como unidad territorial. En 1988<sup>1</sup> se promulga entonces la “Ley Orgánica Constitucional de las Municipalidades” o Ley 18.695 que establece el marco legal en el que pueden actuar las municipalidades como servicio público representante del gobierno en la unidad más micro de administración que existe a nivel país. Esta ley ha sido modificada por última vez el año 2009.

De aquella ley son relevantes ciertos artículos que dan indicios de la participación de las municipalidades en proyectos territoriales y asociativos.

Según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, el artículo 1° de la Ley Orgánica determina que las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

Esta finalidad establece que la comunidad debe participar en el progreso económico, social y cultural de las comunas y que la Municipalidad es la encargada de satisfacer estas necesidades a través de las atribuciones que le correspondan.

Estas atribuciones se detallan en el artículo n°3 de la ley, siendo las más relevantes para los motivos de esta discusión teórica las siguientes:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;
- c) La promoción del desarrollo comunitario;

Estas atribuciones facultan a las municipalidades fomentar estrategias de desarrollo turístico, que van de la mano con los planes establecidos a nivel regional y nacional, que se vean plasmadas en el Plan Comunal y Plan Regulador Comunal. Es decir, que faculta a las municipalidades la configuración estratégica de una vocación turística territorial entendiendo el turismo como una actividad de promoción del desarrollo comunitario.

Por otro lado, el artículo n°4 de la ley estipula que las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, *directamente o con otros órganos de la Administración del Estado*, funciones relacionadas -entre otras- con la educación y la cultura; la protección del medio ambiente; la capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo; el turismo, el deporte y la recreación.

---

<sup>1</sup> Pese a que se promulga en 1988, esta ley ha sufrido modificaciones a través del tiempo con relación al contexto al que se va enfrentando el cumplimiento de la norma y las nuevas necesidades de la institución. Su última modificación fue dictaminada el año 2011.

Dentro del mismo párrafo “Funciones y atribuciones” de la ley ya nombrada, se declara que estas instituciones tienen la atribución de otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de las funciones de la Municipalidad. Dichas subvenciones son limitadas al 7% del presupuesto municipal.

Por último, es relevante mencionar que se les atribuye a las Municipalidades la facultad de constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura.

Esta última facultad es profundizada en el Título VI de la ley: “DE LAS CORPORACIONES, FUNDACIONES Y ASOCIACIONES MUNICIPALES”. Sin embargo, este título se vio modificado en la promulgación de la ley N° 20.527; en esta nueva modificación se plantea en el artículo 129 que una o más municipalidades podrán constituir o participar en corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte, o el fomento de obras de desarrollo comunal y productivo. Este párrafo entonces respalda la posibilidad de que las municipalidades puedan constituir corporaciones con fines turísticos desde el entendimiento que esta actividad fomenta el desarrollo comunal y productivo, además que, dependiendo de su gestión y planificación, puede ser una industria relevante para la difusión a nivel nacional de la cultura e idiosincrasia de un territorio en específico que se enmarque en un destino turístico.

En términos administrativos, es de interés mencionar el artículo 130 que dictamina que estas mismas corporaciones podrán formarse con una o más personas jurídicas de derecho privado o con otras del sector público, siempre que exista aprobación del concejo municipal. Este artículo no excluyente al sector privado abre la puerta para el desarrollo de trabajo colaborativo público-privado a nivel local en Chile. Por otro lado, también se establece que los cargos de directores de las corporaciones y fundaciones constituidas por las municipalidades no recibirán remuneraciones, sin embargo, no menciona este tipo de limitaciones en el cargo antes nombrado para las corporaciones y fundaciones en donde la municipalidad participa como un socio más, sino que se establece que el personal que labore en estas instituciones se rige por las normas laborales y previsionales del sector privado.

En términos financieros, estas corporaciones o fundaciones de participación municipal, de acuerdo con lo decretado en el artículo 132, pueden recibir subvenciones desde la municipalidad con el requerimiento de rendir semestralmente con documentación adecuada, las actividades y el uso de los recursos transferidos. De todas formas, los compromisos contraídos por la Corporación se configuran como ajenos a la Municipalidad y por tanto se limita la caución de esta institución con relación a estas entidades.

En términos de control, las corporaciones o fundaciones son fiscalizadas por la Unidad de Control de la Municipal y por la Contraloría de la República. En adición a lo anterior, la Ley N° 20.500 establece el “Derecho de Asociación” que determina que las personas tienen derecho a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos, siempre y cuando las asociaciones que constituyan no sean contrarias a

la moral, al orden público y a la seguridad del Estado, o realicen actos contrarios a la dignidad y valor de la persona, al régimen de Derecho y al bienestar general de la sociedad democrática.

En síntesis, la conformación de una Corporación constituye una alternativa para la articulación y asociatividad público-privada de una gobernanza con una estructura legal que facilita la obtención de recursos tanto por medios públicos como privados. Las Corporaciones se estructuran a través de socios que de forma conjunta persiguen objetivos en común; son gobernadas por voluntad propia de los socios para el cumplimiento de dichos objetivos y su patrimonio se conforma con los miembros del colectivo.

Sin perjuicios de esto, la Ley Orgánica Constitucional de las Municipalidades, también faculta a los municipios la constitución de “Asociaciones Municipales” conformadas por dos o más municipalidades, que pueden o no permanecer a una misma provincia o región, con la finalidad de facilitar la solución de problemas comunes a las administraciones y las territorialidades, o lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Estas Asociaciones Municipales pueden o no tener personalidad jurídica. Dentro de los objetivos de las Asociaciones Municipales, pueden ser de interés para el levantamiento de una gobernanza turística: la ejecución de obras de desarrollo local; el fortalecimiento de los instrumentos de gestión; y la realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, a la seguridad pública, al turismo, a la salud o a otros fines que les sean propios.

En términos financieros, las asociaciones obtendrán fondos necesarios con aporte municipal consignado en el presupuesto municipal respectivo. Por otro lado, al igual que en las corporaciones, los municipios no pueden hacerse responsable de los compromisos financieros que las asociaciones contraigan. El artículo 140 del mismo párrafo 2, dictamina que ninguna corporación, fundación o asociación municipal, creada o que se cree en virtud de esta u otras leyes, podrá contratar empréstitos, es decir, no puede contratar préstamos ni hipotecas.

Las asociaciones municipales, administrativamente, ven limitada su estructura organizacional y la conformación de su directorio de forma exclusiva a alcaldes y concejales quienes ejercen la administración de la constitución. Este tipo de organizaciones son presididas bajo ley por un alcalde quien es a la vez presidente del directorio, asociación y representante jurídico de esta misma.

Con base a lo anterior, es posible afirmar que las asociaciones municipales como estructura legal para una gobernanza podrían verse limitadas en términos de articulación y asociatividad ya que, al ser liderada por los municipios y al verse funcionando con aportes municipales, genera una posición de asimetría y/o desigualdad para la participación privada en las acciones e iniciativas que se fomenten en pro del desarrollo turístico. Por otro lado, la correcta implementación de acciones potencialmente puede verse mermada ante la falta de profesionales de la industria turística en las posiciones de liderazgo de la organización, y la necesidad de pasar las decisiones relevantes por consejo municipal, generando problemas de burocracia. Esto último, concuerda con lo afirmado por Vásquez Ceballos en el 2014, al comprender la problemática clave que puede significar el poder estructural de la institucionalidad de la gobernanza.

# CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

Con el propósito de diagnosticar la vocación turística del territorio, esta etapa contempla el análisis de la Cuenca del Lago Ranco desde las principales aristas que alimentan la visión turística de un territorio.

Para el desarrollo de esta etapa, se considera la “Cuenca del Lago Ranco” como una zona territorial en la Región de Los Ríos que abarca la superficie desde la Cordillera de Los Andes al Océano Pacífico, y que se compone administrativamente por las comunas de La Unión, Futrono, Paillaco, Lago Ranco y Río Bueno.<sup>2</sup>

## 3.1 Antecedentes del territorio

### 3.1.1 Historia e Identidad

El territorio de la Cuenca del Lago Ranco se configura culturalmente desde diversos hitos históricos de conformación poblacional.

Primeramente, se debe comenzar con la historia prehispánica del territorio que se destaca por la presencia de comunidades mapuche-huilliche que habitan en el territorio durante muchos años, y que hoy continúan desarrollando su vivir allí. Si bien aún no existen evidencias arqueológicas en la Cuenca del Lago Ranco para ciertos primeros periodos poblacionales como el Arcaico, es posible destacar que las comunidades existentes hoy tienen su base cultural en la presencia de grupos humanos del Pleistoceno (12.500 años a.p), del periodo Arcaico (10.000 a.p) y del periodo Alfarero (cristianismo); insertándose en una macrozona de análisis arqueológico más amplia: “Monte Verde”, una ocupación de grupos humanos con especialización en la caza de mamíferos, la recolección y la exploratoria del sur de Chile mediante procesos de adaptación, colonización y domesticación del medio y sus recursos asociados a los bosques templados lluviosos en las zonas precordilleranas y lacustres. (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2020)

Según diversos estudios e investigaciones (Adán (2012); Mera (2008); Van de Maele (1967); Sánchez y Inostroza (1984); entre otros), el patrimonio arqueológico de la Cuenca del Lago Ranco se ha registrado a través de 50 sitios de usos habitacionales, funerarios y rituales; así es posible el hallazgo de fortines, arte rupestre, alfarería y otros. Uno de los más relevantes del último tiempo, ha sido el hallazgo de al menos 5 cementerios prehispánicos en Lago Ranco por parte del profesor Guillermo Franco en 1960. Estos hallazgos evidencian la permanencia de ocupación del territorio por habitantes con grandes facultades para la alfarería y que, a través del estilo y diseño de estas cerámicas, asegura la convivencia de diferentes grupos y expresiones culturales de un mismo complejo poblacional y, además, relaciones

---

<sup>2</sup> Para esta delimitación, se utilizan los parámetros establecidos por SERNATUR para la descripción de dicho destino.

con grupos posteriores con estilos cerámicos Tringlo y Valdivia que evidencian intercambio con los españoles que arriban al territorio.

Con estos antecedentes, las comunidades mapuches-huilliches que habitan el territorio se pueden describir como poblaciones que desarrollan su forma de vivir alrededor de los lagos y ríos del territorio, en donde se asentaron para desarrollar actividades de recolección y consumo agrícola, ganadera y pesqueras. Por otro lado, las dificultades geomorfológicas del territorio generan que el intercambio y relación de las comunidades con otros territorios sea de carácter ribereño, es decir, la conectividad a través de rutas fluviales con ayuda de wampos (canoas) (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2020)

Ya desde 1552 comienza el periodo de conquista y colonia por parte de los españoles que llegan a la Región de Los Ríos construyendo fuertes militares, sin embargo, “las primeras referencias que aluden al territorio de la Cuenca del Lago Ranco se encuentran en las crónicas de Españoles como Góngora Marmolejo (1862), Mariño de Lobera (1865), Diego de Rosales (1878), Carvallo y Goyenche (1873)” (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2020) las cuales plantean la existencia de poblaciones indígenas y la creación de estas fortificaciones con motivo militar para la conquista del territorio.

En la Cuenca del Lago Ranco se reconoce como primera fortificación española el fuerte de Arquihue, no obstante “a causa del abuso ejercido sobre los indígenas en 1599, el fuerte fue destruido en un alzamiento” (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2020), posteriormente se establecen fuertes en Curriñe, Huequecura, Coique y Puerto Lapi. Posteriormente, se consagran en el territorio 7 zonas dependientes de Valdivia que se dejan a cargo de “encomenderos” quienes muchas veces se encargaron de maltratar y abusar a los pueblos preexistentes con motivo de la explotación de las tierras en busca de oro.

Durante finales del siglo XVI y los principios siglo XVII dieron lugar múltiples batallas, alzamientos y enfrentamientos (como la Batalla de Curalaba) dando espacio para un periodo de recuperación de tierras por parte de los indígenas. En 1655 se sostuvo la batalla de Río Bueno que dio precedente para la decretación del fin de la esclavitud y, de forma natural, río bueno se convierte en una frontera natural que evita la invasión de los españoles al territorio.

En este periodo comienza a hacerse notorio el interés en el territorio por parte de potencias extranjeras a las españolas y, por este motivo, se comienza un periodo de “refundación” de los territorios y su conexión con Valdivia (MOP, 2010, citado en Ilustre Municipalidad de Futrono, 2020). Dentro de estos territorios fuera del alcance español se encuentra la Cuenca del Lago Ranco en toda su extensión.

Ya para esta época los colonos comienzan con estrategias pacíficas a cargo de los misioneros jesuitas y franciscanos, generando mayor comunicación y mejores relaciones entre los mapuches-huilliches y los españoles. Los jesuitas comienzan a hacer uso del territorio para la explotación agraria y, en cierta forma, protegiendo a la vez a los mapuches de los abusos españoles y las confrontaciones violentas, siendo vistos como figuras de pacifismo. No obstante, este método seguía siendo una estrategia de sometimiento indígena a través de la aculturación forzada (I. Municipalidad de Futrono, 2020).

En 1788 O'Higgins "el padre de la patria", ordena la construcción de la misión y fuerte "Nuestra Señora del Pilar" cerca de lo que hoy es "La Unión". En el mismo año se funda la ciudad de Río Bueno a través del emplazamiento de una misión en las orillas del río (Fuerte de la Purísima Concepción), con motivo de la búsqueda de la "Ciudad de Los Césares" en lo que hoy se conoce como la provincia del ranco; "población de españoles altos, blancos y barbas rubias que conservaban grandes cantidades de oro y plata" (I. Municipalidad de Futrono, 2020). Dicha ciudad nunca fue encontrada, pero fue motivando la expansión de la colonización y los esfuerzos pacíficos por parte de los españoles para ingresar al territorio de la Cuenca del Lago Ranco.

Sin embargo, en 1792 se produce un alzamiento indígena capitaneado por Queipul y Futañirre, quienes "queman la misión y el fuerte, generando la coyuntura que favorecerá más tarde, la fundación de una ciudad intermedia: La Unión. Dicha situación permite el redescubrimiento y refundación de Osorno" (Ramírez y Báez (2009) p. 14 citado en [munilaunioninfo.com](http://munilaunioninfo.com)). Estos mismos caciques asesinan al misionero Antonio Cuzco, al correo real Carlos Mole, a cinco españoles más y, además, raptan a dos mujeres y varios niños. (Diario Río Bueno, 2021). La misión fue establecida otra vez en 1793 con la instalación del fuerte "San José de Alcudía".

En 1821 Cayetano Letelier (gobernador de la época) le solicita a O'Higgins la fundación de una villa en el territorio que hoy comprende el sector entre los ríos Llollehue y Radimadi, denominándose "Villa San José de La Unión" (Leal (1971) p.23 citado en [munilaunioninfo.com](http://munilaunioninfo.com)). La Unión era una zona pequeña que contaba solamente con dos grandes construcciones (la iglesia y la municipalidad) y unas pocas casas, dando la sensación de ser una locación muy abandonada. (Diario Laguino, 2021)

Ya para mediados del 1800, comienza un proceso de colonización motivada por la llegada de inmigrantes alemanes quienes, con evidencias hasta el día de hoy, tuvieron una gran influencia en el desarrollo del territorio y ciudades como Pucón, Valdivia y La Unión. Los pioneros de este proceso son las familias Duhalde, Machmar y Retting, siendo los Duhalde nombrados en múltiples edificaciones y siendo sus descendientes grandes figuras de poder político (Alfredo Duhalde- diputado, ministro, senador y vicepresidente de Chile entre 1924 y 1953).

"El aporte de los colonos alemanes a La Unión fue preponderante, pues pronto comenzaron a levantar empresas y tiendas, especialmente curtiembres, cervecerías y los molinos donde destacaron los Molinos Grob, Hoppe y Zarges. El Banco de Osorno y La Unión fueron testimonios de una época de prosperidad de la ciudad y aún se conservan vestigios de la arquitectura aportados por los colonos alemanes avecindados en la zona." (Diario Laguino, 2021) Por otro lado, esta expansión de la colonización alemana ha logrado que la zona de Paillaco (antes también habitada por indígenas) fuera poco a poco convirtiéndose en una zona urbana.

Los colonos alemanes comenzaron a crear instituciones de escolaridad, una Primera Compañía de Bomberos Germania, entre otras que, a pesar de muchas veces estar contextualizadas bajo un título de "apropio de tierras mapuches", han permanecido hasta el día de hoy ayudando al crecimiento del territorio y la cobertura de sus necesidades.

Paillaco como territorio independiente, nace en 1934 gracias al decreto de Ley N°5456 que la independiza de la comuna de La Unión y, por esto mismo, poco a poco comienza a generar lazos con otras territorialidades (Valdivia, por ejemplo). (Diario Futrono, 2020). Antes de esto, estaba ligada a la llegada del ferrocarril pues, en la década de 1890, la comuna de Paillaco sirvió de alojamiento temporal para quienes construían la vía entre Purey y Osorno. (I. Municipalidad de Paillaco, s.f.)

Como antes se había mencionado, el territorio de la Cuenca del Lago Ranco en un principio estaba vinculado a la conectividad marítima, siendo esta la única forma de conexión entre el territorio con otras zonas, así desde las canoas mapuches han transitado también barcos a vapor por las aguas fluviales del territorio. Sin embargo, con el crecimiento de la población y la explotación de sus recursos, poco a poco fue abriéndose rutas de conectividad vía tierra para el tránsito de los caballos e, incluso, el desarrollo de vías ferroviarias que unían La Unión, Lago Ranco, Valdivia, Paillaco y otros.

Naturalmente, como en cualquier otro territorio que comprende hoy la nación, comienzan a generarse mayores relaciones sociales y los procesos de mestizaje que logran que hoy Cuenca del Lago Ranco tenga en su identidad grandes componentes de la cultura mapuche, española y alemana (principalmente).

Aun así, es posible apreciar que diversos elementos de la identidad histórica y cultural de algunas de las comunas de la Cuenca del Lago Ranco (Futrono y Lago Ranco) no han sido preservados y valorados en términos turísticos. Tanto la presencia de los colonos nacionales y extranjeros (alemanes) como la presencia de las comunidades indígenas en la comuna no han sido realmente explotadas en términos turísticos pese a conformar la configuración cultural y arquitectónica del territorio (Peña-Cortés et al., 2010). Vale hacer mención de ciertos elementos como una excepción a lo expresado anteriormente por dichos autores: la gran explotación que ha surgido en los últimos años de la “Isla Huapi”, reconocida por sus características históricas del poblamiento mapuche en Futrono; los esfuerzos que ha desarrollado la comuna de La Unión en la promoción y preservación de la cultura e historia de su territorio, no obstante dichos esfuerzos no han obtenido grandes resultados ya que no ha existido una gran visión para su explotación turística.

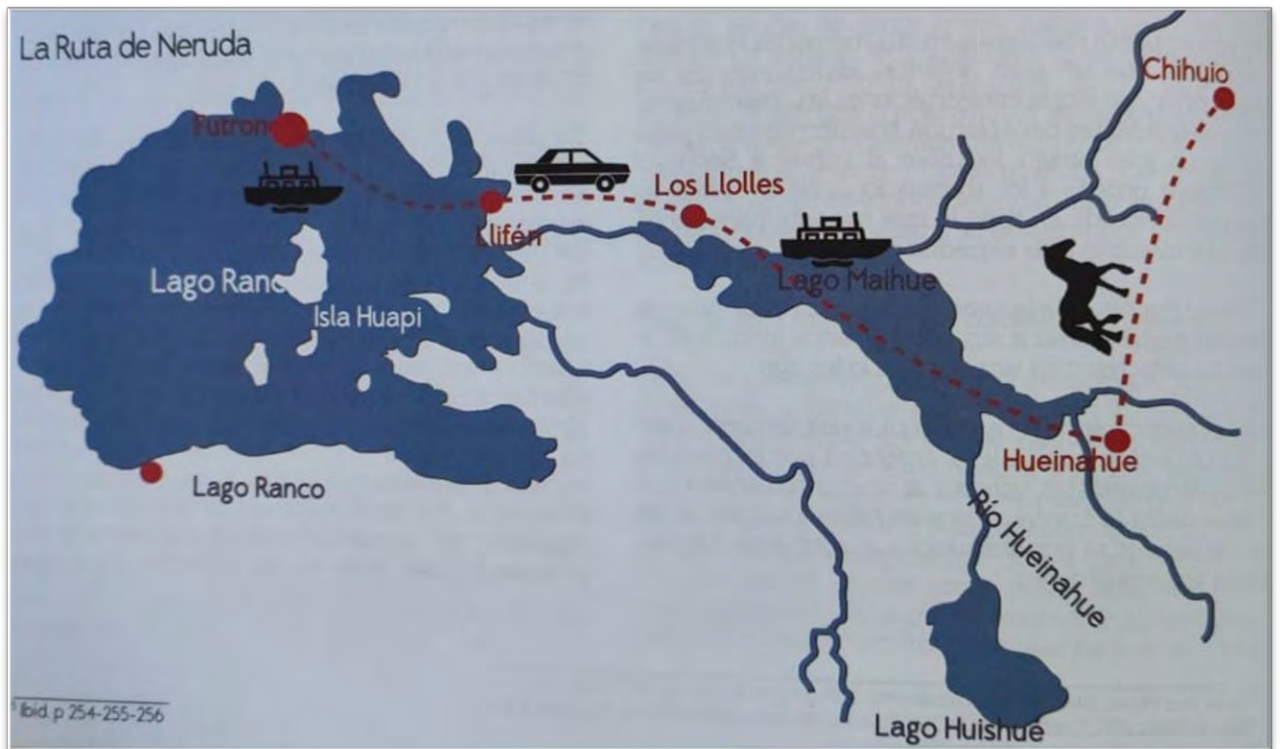
Otro elemento de significancia<sup>3</sup> es la nomenclatura de las comunas donde podemos encontrar este origen mapuche y la transformación hacia la españolización de la lengua:

- Futrono proviene del mapuche “Futronhué” que significa “lugar de fumarolas”.
- La Unión proviene del término “Daglipulli” que significa “unión de espíritus”.
- Lago Ranco proviene del término “Ranko” que significa “aguas tormentosas”
- Paillaco significa “aguas tranquilas”.
- Río Bueno se predominaba “wenulefu” que significaba “el río de arriba”

---

<sup>3</sup> Estos aspectos han sido mencionados en las fuentes ya nombradas de la revisión bibliográfica del territorio.

Otro antecedente relevante de la historia de la Cuenca del Lago Ranco es el paso de Pablo Neruda por Futrono en su escape del país hacia Argentina en el marco del proceso dictatorial de Videla. El poeta llega a la zona en una embarcación a nombre de “Antonio Ruiz” y de profesión ornitólogo en diciembre de 1948, iniciando su travesía a Argentina a través del Paso de Lilpela en 1949 y ocultándose por mucho tiempo en haciendas del territorio. Es en la Cuenca del Lago Ranco en donde escribe su gran obra “Canto General”. (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2013)



*Ilustración 2: Ruta de Neruda por Futrono. Fuente: Futrono construyendo su historia, p.32*

En el mismo contexto de las dictaduras, pero ahora considerando el Golpe de Estado de 1973, es relevante mencionar que el territorio de la Cuenca del Lago Ranco cuenta con grandes hitos: expropiación de haciendas icónicas como la de Dollinco y la reconocida vulneración de derechos humanos a nivel nacional. Según entrevistas a los habitantes del territorio en el libro “Futrono: construyendo una historia” (2010), en el territorio de la Cuenca existía uno de los sindicatos más grandes del país: “Sindicato del Complejo Forestal Panguipulli” quienes trabajaban en la forestal de Arquihue y en lugares como Chihuío, lo que convierte al territorio y sus cordilleras en protagonista de las vulneraciones a los derechos humanos en dictadura focalizada en trabajadores sindicalizados.

Relatos del texto antes mencionado cuentan que, en octubre de 1973, 18 campesinos de Chihuío fueron ejecutados a manos de personal del ejército de Chile bajo la operación militar “Caravana de la Muerte” en el Fundo de Chihuío. Hoy en la zona, existe un pequeño memorial en una piedra que recuerda estos hechos por parte de la misma comunidad:

“A la memoria de los 17 obreros ejecutados el 9.10.73 en Chihuío”

A pesar de hacer memoria de 17 personas, el texto tiene registro de los 18 nombres de las víctimas de esa ejecución.

Todos estos antecedentes implican una potencialidad del destino en el desarrollo de una oferta complementaria a la oferta actual que está desarrollada en base a los elementos paisajísticos y/o escénicos del destino.

### 3.1.2 Economía y Actividades principales

Poco a poco en el territorio, producto del vivir de las comunidades mapuches y los procesos de innovación de las comunidades alemanas, francesas y vascas; la Cuenca del Lago Ranco comienza a verse en crecimiento.

A continuación, se presenta la Tabla 1 que representa el crecimiento económico del territorio a través de la conformación de empresas entre los años 2018 y 2020.<sup>4</sup>

Tabla 1: Tamaño Empresas. Fuente: Elaboración propia desde Estadísticas de Empresas del SII<sup>5</sup>

Tamaño Empresa	Años	Futrono			Lago Ranco			La Unión			Paillaco			Rio Bueno		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Micro		653	691	698	411	427	434	1.841	1.937	1.919	961	992	969	1.561	1.630	1.594
Pequeña		115	119	131	42	47	58	427	425	432	164	174	190	318	329	356
Mediana		11	13	11	1	2	5	42	42	55	15	15	16	37	34	38
Grande		2	2	5	-	-	-	7	8	9	12	13	11	8	9	7
Sin info.		157	201	201	94	107	115	546	517	529	235	256	245	415	401	441
Total, de empresas en la Cuenca del Lago Ranco en 2019 <sup>6</sup>								8.391								

<sup>4</sup> Aun no se encuentran datos disponibles para el año 2021.

<sup>5</sup> Servicio de Impuestos Internos.

<sup>6</sup> Se considera el año 2019 como el año referencial en “normalidad” previa a la pandemia.

Como se puede ver en la tabla anterior, en términos económicos la Cuenca del Lago Ranco se compone principalmente por Microempresas, seguidas por empresas cuya declaración de impuestos no otorga la suficiente información y/o no obtienen ventas registradas y, en tercer lugar, pequeñas empresas.

En su totalidad, las empresas de la Cuenca del Lago Ranco solo corresponden al 31% del total de empresas de la Región de Los Ríos compuesta por un total de 12 comunas. No obstante, se debe mencionar que las empresas contabilizadas corresponden a aquellas registradas en el Servicio de Impuestos Internos.

*Tabla 2: Comparación empresas territorio v/s región año 2019. Fuente: Elaboración propia desde Estadísticas de Empresas del SII<sup>7</sup>*

Tamaño Empresa	Cuenca del Lago Ranco	Región de Los Ríos	% del total
Micro	5.677	18.104	31%
Pequeña	1.094	3.679	30%
Mediana	106	356	30%
Grande	32	117	27%
Sin información	1.482	5.067	29%
<b>Total</b>	<b>8.391</b>	<b>27.323</b>	<b>31%</b>

Según el informe “El microemprendimiento en Chile” (2018) elaborado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, los micro emprendedores mantienen un bajo nivel de cobertura de seguridad social relacionado a las bajas o nulas cotizaciones en las AFP, salud o seguros de accidentes. Además, se menciona que el segmento de micro emprendedores cuenta con bajas calificaciones de capital humano necesarias para mantener y ampliar un negocio.

Esta información nos otorga un escenario preocupante respecto al futuro de los negocios de la Cuenca del Lago Ranco y los trabajadores de estos, lo que no pronostica una buena estabilidad a futuro si no se toman medidas de capacitación al capital humano.

En adición a lo anterior, mediante procesos de observación del entorno en el trabajo de campo, es posible reconocer que la Cuenca del Lago Ranco tiene entre sus principales actividades la extracción y producción de agro elaborados: quesos, cecinas, frutos silvestres, leche y cerveza son los principales productos de elaboración artesanal e industrial que se pueden encontrar en el territorio.

Lo anterior tiene sus antecedentes en las facultades mapuches previas a la colonización, y al surgimiento de diferentes empresas de explotación de los recursos naturales y de producción agropecuaria que nacen producto de la innovación que viene de la mano de los colonos alemanes. Así, nacen empresas como Linos (fábrica de producción y elaboración de tejidos de fibras de lino) y Colún (Cooperativa Agrícola y Lechera La Unión).

<sup>7</sup> Servicio de Impuestos Internos.

Ambas empresas nacionales existen hasta el día de hoy y son muy reconocidas. No obstante, Colún es una empresa que desde su creación (1949) ha estado arraigada en la identidad de los habitantes de la Cuenca del Lago Ranco que, de forma cooperativa, proveen de productos lácteos con símbolos representativos del territorio a todo Chile (por ejemplo: línea “Queso Ranco”, línea “Queso Río Bueno”, entre otros.)

Esto se ve reflejado en la siguiente tabla (Tabla 3), que para el año 2019 contabiliza a la “Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca” como el rubro económico con mayor número de empresas en la Cuenca del Lago Ranco, seguido en segundo lugar por el “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”, en tercer lugar, por “Transporte y almacenamiento”.

*Tabla 3: Empresas según rubro económico en la Cuenca del Lago Ranco (2019). Fuente: Elaboración propia desde Estadísticas de Empresas del SII*

Rubro económico	Cantidad total empresas
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2.182
B - Explotación de minas y canteras	33
C - Industria manufacturera	536
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	15
E - Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	86
F – Construcción	692
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	2.077
H - Transporte y almacenamiento	947
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	561
J - Información y comunicaciones	79
K - Actividades financieras y de seguros	50
L - Actividades inmobiliarias	140
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	180
N - Actividades de servicios administrativos y de apoyo	204
O - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	7
P – Enseñanza	117
Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	65
R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	76
S - Otras actividades de servicios	305
Sin información	38
U - Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	1

Por otro lado, vale mencionar que actividades como el comercio se han desarrollado históricamente en el territorio desde la llegada de los españoles. En la Cuenca del Lago Ranco existe un sendero natural “Paso cordillerano de Llifén” o “Paso Lilpela” que une el territorio chileno con el territorio argentino y se convierte en una zona de tráfico de recursos: ganado, tabaco, vestimenta, entre otras. (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2020). Este mismo paso es el que permite el contrabando de armas en procesos revolucionarios en relación con San Martín de Los Andes y la escapada de Pablo Neruda a Argentina luego de la proclamación de “La Ley Maldita” en el gobierno de Videla con fecha 3 de septiembre de 1948. (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2013)

### 3.1.3 Conflictos medioambientales

Según el Mapa de Conflictos Medioambientales del Instituto de Derechos Humanos de Chile, el sector comprendido por la Cuenca del Lago Ranco cuenta con 2 conflictos medioambientales; uno latente y otro en estado activo:

a) Carretera ruta Alerce Costero Tramo La Unión-Corral:

Este conflicto de estado activo nace el año 2016 debido a que la construcción de este tramo de la carretera involucra tierras indígenas protegidas por su biodiversidad sin previa consulta a las comunidades allí presentes. Así vulnera los derechos del Parlamento Cunco al territorio y sus recursos naturales y a la participación y consulta indígena.

b) Central Hidroeléctrica Maqueo

Este conflicto de estado latente nace el año 2007 debido a la instalación de una Central Hidroeléctrica por parte de la empresa SN Power y Trayenko S.A en el territorio comprendido entre las localidades de Futrono y Lago Ranco. Esta intención provocó la manifestación de las comunidades Mapuche-Huilliche que justificaban prácticas poco éticas y delictuales, mencionan a través de una carta : la intención de asesinato de Juana Marta Jaramillo Muñoz quien era lawentuchefe y descendiente directa del Longko Vera Pichilguen; el soborno para división de la comunidad, destrucción de un lugar ceremonial sagrado, el robo de prendas como ofrenda de sanaciones ofrecidas en las termas, el uso de tierras indígenas y los recursos que allí preexisten, entre otros. Por otro lado, el proyecto traería altas consecuencias medioambientales para la biodiversidad del territorio.

El proyecto es desistido hasta el momento.

Sin embargo, es necesario mencionar que la Región de Los Ríos tiene registrado 16 conflictos ambientales que, por el curso de las aguas en el territorio, pueden alterar y/o contaminar la biodiversidad y las riquezas naturales de la Cuenca del Lago Ranco.

### 3.1.4 Política y organización social

A continuación, se presenta una tabla con los aspectos políticos actuales de la Cuenca del Lago Ranco:

*Tabla 4: Política en la CLR. Fuente: Elaboración propia con datos históricos de Servel*

Nombre	Comuna	Partido Político
Claudio Lavado Castro	Futrono	Unión Demócrata Independiente
Miguel Meza Shwenke	Lago Ranco	Renovación Nacional
Juan Andrés Reinoso Castillo	La Unión	Partido Socialista
Miguel Ángel Carrasco	Paillaco	Independiente
Carolina Silva Pérez	Río Bueno	Independiente

Para mayor contraste, se presenta una tabla resumen con los antecedentes políticos del territorio de las últimas 8 elecciones registradas:

*Tabla 5: Resultados históricos política CLR. Fuente: Elaboración propia con datos históricos de Servel*

Año	Lago Ranco	Futrono	La Unión	Paillaco	Río Bueno
1992	Eduardo Espinosa (RN)	Octavio Cazaux (DC)	Elfrida Ojeda (PR) Rene Tribiño (RN)	Gastón Fuentes (PPD) Eduardo Camino (UCC)	Waldo Flores (DC) Nicolás Vergara (UCC)
1996	Eduardo Espinosa (RN)	Octavio Cazaux (DC)	Elfrida Ojeda (PRSD)	Gastón Fuentes (PPD)	Waldo Flores (DC)
2000	Santiago Rosas (PDC)	Octavio Cazaux (DC)	Rene Tribiño (RN)	Iván Ojeda (PDC)	Waldo Flores (PDC)
2004	Santiago Rosas (PDC)	Jorge Tatter (UDI)	María Astudillo (ILC)	Gastón Fuentes (IND)	Waldo Flores (PDC)
2008	Santiago Rosas (PDC)	Jorge Tatter (UDI)	Hilda Carvallo (ILE)	Ramona Reyes (PS)	Luis Reyes (UDI)
2012	Santiago Rosas (PDC)	Sarita Jaramillo (PPD)	María Astudillo (PPD)	Ramona Reyes (PS)	Luis Reyes (UDI)
2016	Miguel Meza (RN)	Claudio Lavado (UDI)	Aldo Pinuer (IND)	Ramona Reyes (PSCH)	Luis Reyes (UDI)
2021	Miguel Meza (RN)	Claudio Lavado (UDI)	Juan Andrés Reinoso (PS)	Miguel Ángel Carrasco (IND)	Carolina Silva (IND)

De las tablas presentadas anteriormente, se puede ostentar que el territorio de la Cuenca del Lago Ranco tiene una diversa conformación política que no cuenta con mujeres al poder hasta el año 2004 en la comuna de La Unión. Sin embargo, las comunas de Futrono y Lago Ranco siendo las más icónicas del territorio, históricamente nunca han contado con mujeres alcaldesas.

La comuna de La Unión es entonces pionera en el territorio al incorporar mujeres en el poder, no obstante, este no es el primer precedente político femenino en esta ciudad. En 1941 se nombra a Olga Boettcher Maetschel la primera mujer gobernadora de Chile y de América, esta mujer anteriormente ya había sido nombrada regidora (concejala) en 1938 (poco después de que se aprobara el voto femenino para elecciones municipales en Chile) (Santiesteban, 2021).



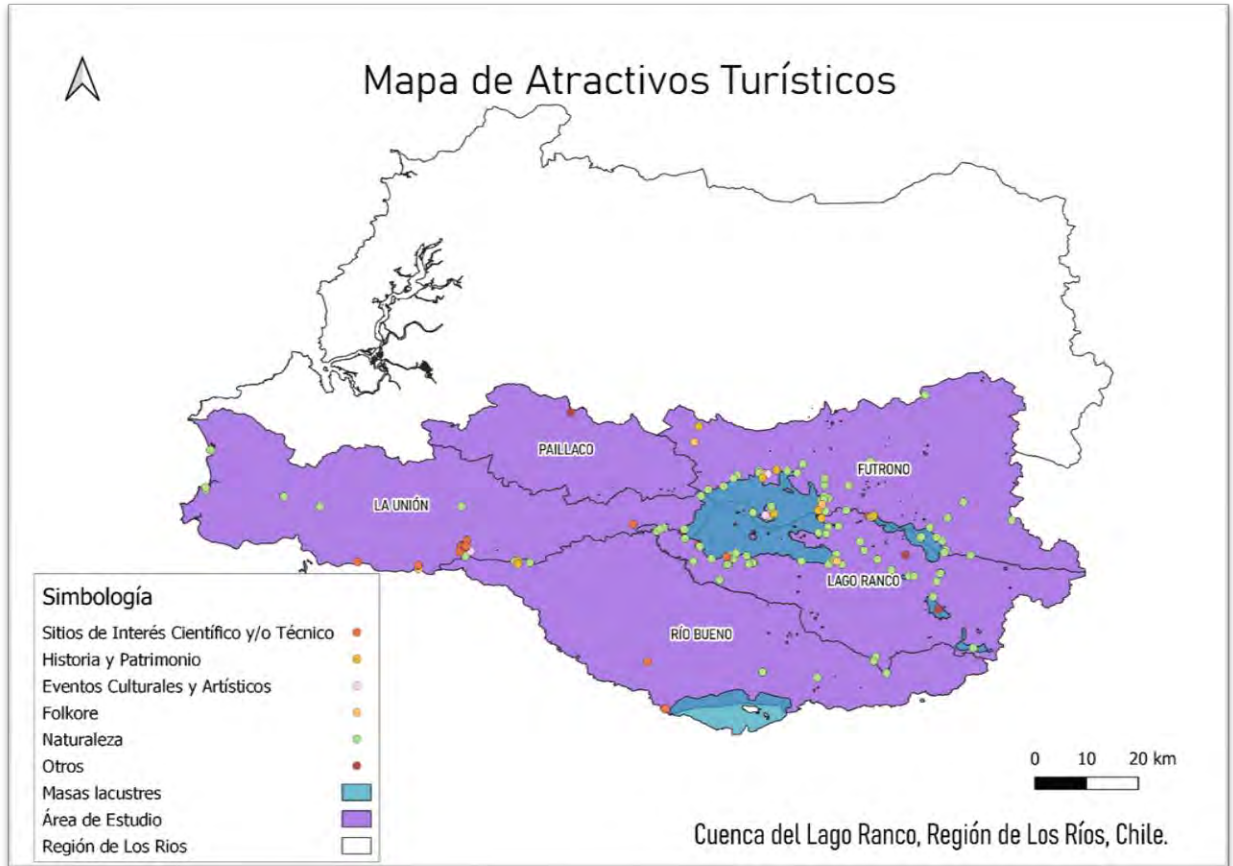
*Ilustración 3: Memoria dedicada a Olga. Fuente: Imagen propia de exposición mural en La Unión.*

*“La presidenta del Partido Femenino de Chile en La Unión, Olga Boettcher, primera gobernadora mujer de Chile, designada por Aguirre Cerda, no pensaba que la mujer debería participar en la esfera política sino más bien colaborar a la estabilidad del país con el equilibrio del núcleo familiar y hogareño. Bajo esa premisa se levanta el Partido Femenino y también el apoyo de las mujeres hacia el entonces candidato presidencial Carlos Ibáñez, quienes por primera vez podían votar para elegir a un presidente. Simbólicamente usaron las escobas para barrer contra los radicales y la mala política, en una manifestación de proclamación del candidato en enero de 1952. Autor: Gonzalo Carrasco Sandoval.”<sup>8</sup>*

<sup>8</sup> Texto de la placa conmemorativa en la exposición “Archivos de La Unión” del Centro Cultural de La Unión.

## 3.2 Oferta Turística

### 3.2.1 Catastro de Atractivos Turísticos



*Ilustración 4: Distribución de atractivos Turísticos de la Cuenca del Lago Ranco. Fuente: Elaboración Propia haciendo uso de la herramienta de georreferenciación QGIS.*

A continuación, se presenta una síntesis general de los atractivos turísticos categorizados por comuna y en la totalidad de la Cuenca del Lago Ranco para determinar cuáles son las principales características de la vocación turística del territorio.


*Tabla 6: Síntesis atractivos turísticos por comuna. Fuente: Elaboración Propia*

Categoría	Futrono	Lago Ranco	Río Bueno	Paillaco	La Unión
<b>Sitios naturales</b>	16	27	5	0	10
<b>Museos y manifestaciones culturales históricas</b>	5	1	2	0	0
<b>Folclore y manifestaciones populares</b>	4	1	0	1	2
<b>Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas</b>	0	1	2	1	11
<b>Acontecimientos programados</b>	3	2	0	2	6
<b>Total</b>	28	32	9	4	29
<b>Total, en el territorio</b>	102				

Para apoyar realizar este catastro, se utiliza como primera base el levantamiento de información realizado por el Servicio Nacional de Turismo en el año 2020.

A continuación, se presenta una ficha a modo de ejemplo del trabajo realizado. Para más información revisar anexo 001 de este documento:

*Tabla 7: Ficha Atractivo Turístico CLR\_005. Fuente: Elaboración Propia adaptada de Rivas (2015) y Leiva (1996)*

FICHA ATRACTIVO TURÍSTICO			
CLASIFICACIÓN			
Nombre: ISLA HUAPI	Tipo: COSTA/ISLA O		
Categoría: SITIOS NATURALES	ARCHIPIÉLAGO		
	Jerarquía: REGIONAL Demanda: LOCAL, REGIONAL, NACIONAL		
UBICACIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA			
Región: LOS RÍOS Provincia: RANCO Comuna: FUTRONO			
UBICACIÓN			
Coordenadas: (-72,3816078551; -40,2274035007) Dirección: ISLA HUAPI. FUTRONO Localidad: ISLA HUAPI			
<p style="text-align: center;">Imagen de Sernatur Los Ríos <i>Ilustración 5: Vista aérea Isla Huapi</i></p>			
ACCESIBILIDAD			
Identificación de la ruta (N°)	Pavimento	Ripio	Tierra
Ruta vía lago	-	-	-
DESCRIPCIÓN DEL ATRACTIVO			
Isla habitada por unas 600 personas en su mayoría de origen mapuche-huilliche. Tiene una gran historia ancestral que cuenta la lucha mapuche-huilliche contra la colonización. En sus tierras, existen artesanos mapuches que ofrecen tejidos, tallados en madera y cestería. Se accede solo en barcaza.			

Pese a que SERNATUR reconoce una gran cantidad de atractivos turísticos en el territorio, esta información se complementa con el levantamiento de información realizada en trabajo de campo a través del recorrido del territorio y conversaciones con los encargados municipales de turismo de las comunas antes mencionadas: Futrono, Lago Ranco, Paillaco, La Unión y Río Bueno.

Para dicho catastro se considera como parámetro de reconocimiento y selección de atractivos turísticos lo establecido por la Organización Mundial de Turismo que define atractivo turístico como “aquellos elementos naturales, culturales o realizados por el hombre que generan desplazamiento hacia un destino turístico al ser combinados con los recursos turísticos, entendiendo estos últimos como aquellos bienes y servicios que hacen posible la actividad turística” (OMT, sf, citado en Navarro, 2015, pág.337).

Además, se registra de forma sistemática la información en concordancia con la metodología utilizada en el catastro nacional del Servicio Nacional de Turismo.

Para ejemplificar el tipo de atractivo no catastrado por SERNATUR, a continuación, se presentan una ficha tipo; para más información revisar anexo 002 del presente documento:



El mapa, a través de una simbología intuitiva, establece la ubicación de servicios de recreación turística, servicios de alojamiento (diferenciando campings), servicios de artesanía y servicios de restauración; sin embargo, el único filtro para la elaboración de dicho mapa es que los servicios cuenten con patente municipal y, por ende, se consideren formalizados.

A continuación, se presenta el detalle del catastro de servicios de la Mesa Técnica de Turismo de la Cuenca del Lago Ranco. Para más información, ver anexo 5.

*Tabla 9: Síntesis Servicios Turísticos CLR. Fuente: Elaboración Propia a partir de información de la Mesa Técnica de Turismo de la Cuenca del Lago Ranco*

Cantidad de Servicios				
Comuna	Alojamiento	Gastronomía	Artesanía	Recreación
<b>Futrono</b>	18	0	0	0
<b>Lago Ranco</b>	25	25	5	12
<b>Paillaco</b>	2	13	0	0
<b>La Unión</b>	15	45	1	16
<b>Total</b>	60	83	6	28
<b>Total, en el territorio</b>		177		

#### a) Servicios de Alojamiento

SERNATUR en su registro de alojamiento turístico considera la existencia de un total de 122 alojamientos turísticos en la Cuenca del Lago Ranco. De ellos ninguno cuenta con el Sello de Calidad Turística (Q), no obstante, dada la característica del territorio enfocada a servicios de naturaleza, fue posible identificar que muchos de ellos contaban con el Sello de Sustentabilidad Turística, Compromiso de Buenas Prácticas y con el Sello de Confianza Turística Covid-19.

*Tabla 10: Síntesis servicios de alojamiento por comuna. Fuente: Elaboración Propia con datos de SERNATUR*

Comuna	Cantidad de servicios
<b>Futrono</b>	50
<b>Lago Ranco</b>	33
<b>Río Bueno</b>	18
<b>Paillaco</b>	1
<b>La Unión</b>	20
<b>Total</b>	122

En general, la Cuenca del Lago Ranco cuenta con alojamientos de tipo cabaña y hostel. En su mayoría son estructuras construidas con madera y/o materiales similares que no cuentan con mucha diversificación entre lo que ofrecen ni en su entorno. Se puede decir entonces que en su mayoría son servicios estandarizados que el turista puede encontrar en cualquier otro lugar de la región; vale mencionar como excepción la existencia de ciertas cabañas y/o lodge que se encuentran insertados en

parques privados como parte del servicio de dicho atractivo turístico, y por otro lado la existencia de domos tipo ruca en Isla Huapi que ofrecen servicios vinculados a la cosmovisión y forma de vida Huilliche.

Por otro lado, en el trabajo de campo se pudo reconocer la existencia de muchas pensiones que establecían su local en la municipalidad como servicio de alojamiento con fines turísticos, sin embargo, sus servicios estaban dirigidos a camioneros y/o trabajadores de temporada. Estos servicios ofrecen una habitación estándar, baño compartido y cocina compartida -incluyendo el desayuno y cena algunas veces-.

En adición a lo anterior, es importante recalcar que muchos de los servicios turísticos ofrecidos en la Cuenca del Lago Ranco funcionan bajo la informalidad, esto puede generar que el catastro que se haya realizado en el territorio por SERNATUR y/o por las Municipalidades sea pequeño en comparación a la oferta turística efectiva que se genera en época estival, generalmente por el arriendo de viviendas particulares a turistas.

#### **b) Servicios de restauración**

Se entiende por servicios de restauración aquellos vinculados a Restaurantes y alimentación de los visitantes y turistas.

En el catastro de servicios de restauración realizado por SERNATUR, es posible contabilizar un total de 92 establecimientos de tipo restaurante y/o cafetería.

*Tabla 11: Síntesis de servicios de restauración por comuna. Fuente: Elaboración Propia con datos de SERNATUR*

<b>Comuna</b>	<b>Cantidad de servicios</b>
<b>Futroneo</b>	28
<b>Lago Ranco</b>	10
<b>Río Bueno</b>	22
<b>Paillaco</b>	9
<b>La Unión</b>	23
<b>Total</b>	92

De ellos se puede denotar una baja existencia de servicios de restauración en zonas núcleo de alta concentración turística como Lago Ranco y Futroneo que se dediquen de forma exclusiva a este tipo de servicio. No obstante, si es posible reconocer una gran cantidad de servicios de cafetería y restaurante dentro de los mismos servicios de alojamiento ya establecidos. Por ej.: Hotel & Spa Termas de Llifén, Parque Futangué, Cuyinco Domos, etc. Esto último genera que los establecimientos de comida no se encuentren generalmente en los centros urbanos de las ciudades del territorio, sino que en zonas más alejadas y de mayor distribución.

En adición a lo anterior, es positivo mencionar que existen establecimientos como “Milu” que han sabido mantenerse en el mercado y abrir nuevas sucursales a lo largo de la Cuenca del Lago Ranco.

Respecto a la oferta gastronómica, es posible mencionar que muchos de los establecimientos ofrecen servicios de comida rápida siendo algunos principales los enfocados en comida tradicional y casera de la zona, que vinculan atributos de la gastronomía mapuche con la gastronomía típica chilena y alemana.

Otro aspecto relevante, es que la ciudad de Paillaco en sus establecimientos turísticos presenta grandes vínculos identitarios con la comunidad a través de los productos que ofrece: cecinas, asados de cordero y comidas tradicionales del campo chileno.

Por otro lado, desde la apreciación en terreno, es posible comentar que Rio Bueno tiene la oferta gastronómica más interesante del territorio. Ofrece variados platillos que van desde la comida rápida hasta comidas más elaboradas, incluyendo gastronomía peruana (única en todo el territorio).

Esto puede generar un potencial interesante de movilización de corta distancia entre los mismos habitantes de las ciudades urbanas para viajar durante el fin de semana en familia a comer a Rio Bueno, pues en el trabajo en terreno muchos de los habitantes mencionaban que para celebraciones en familias o salidas de recreación con amigos buscaban establecimientos en Osorno ante la falta de oferta atractivas en el territorio.

### **c) Servicios de recreación**

En el territorio, los atractivos turísticos son explotados a través de actividades de ecoturismo y turismo aventura: disfrute del sol y la playa, pesca recreativa, birdwatching, trekking y senderismo, kayaking, cicloturismo, paddle boarding, paseo en bote y rafting. Así, se hace uso de las riquezas naturales del territorio desde una mirada sustentable.

Por otro lado, se denotan actividades poco explotadas de city tour en la ciudad de La Unión.

En adición, se ostentan actividades culturales propias del territorio que hablan de la simbiosis cultural entre la descendencia mapuche y alemana. Estas características son explotadas a través de la artesanía local que utiliza recursos nativos para el desarrollo de productos gourmet (mermeladas, cecinas, salsas picantes, cervezas y lácteos), productos de uso cotidiano (cucharas y tablas de picoteo de madera nativa, mortero de piedra de río, delantales de cuero, canastos de boqui, etc), productos ornamentales (velas aromáticas, esculturas, tejidos, wancos, etc), vestuario tradicional (ponchos, sombreros y tejidos en lana de oveja natural, etc), entre otros.

Al respecto es destacable la producción artesanal de cerveza en Paillaco, las curtiembres de Rio Bueno, los productos gastronómicos untables y quesos de La Unión y Futrono, y la artesanía en lana en Lago Ranco.

En síntesis, los servicios de recreación establecidos y reconocidos por SERNATUR están orientados al desarrollo de artesanía local y turismo aventura principalmente:

Tabla 12: Síntesis de servicios de recreación por comuna. Fuente: Elaboración Propia con datos de SERNATUR

Comuna	Artesanía	Tour operador	Guías de Turismo	Turismo aventura
Futrono	6	7	2	11
Lago Ranco	9	8	10	22
Río Bueno	11	5	3	3
Paillaco	4	1	2	0
La Unión	10	7	3	13
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>49</b>
<b>Total, destino</b>			<b>137</b>	

Respecto al capital humano en los servicios turísticos de restauración, es posible notar que Lago Ranco concentra la mayor cantidad de guías de turismo certificados en turismo aventura (lo cual es coherente con la cantidad de atractivos naturales del territorio y el desarrollo de esta actividad), sin embargo es posible afirmar que existe una amplia cantidad de guías de turismo no certificados que realizan guiados a los visitantes en base a sus conocimientos como habitantes en base a la poca concordancia entre los guías certificados y los servicios de turismo aventura registrados.

### 3.2.4 Catastro de Infraestructura Turística

Para este apartado, se entiende por Infraestructura Turísticas a todas aquellas instalaciones, bienes y servicios que sin tener necesariamente un fin turístico facilitan el desarrollo de la actividad turística al ser de uso para la atención al turista. Así, conforman los servicios de transporte y apoyo de la planta turística.

A continuación, se presenta una síntesis del catastro de infraestructura turística por comuna; para más información revisar Anexo 003 del presente documento:

Tabla 13: Síntesis infraestructura turística por comuna. Fuente: Elaboración Propia

Categoría y/o Tipo	Futrono	Lago Ranco	Río Bueno	Paillaco	La Unión
<b>Información Turística</b>	1	2	1	0	3
<b>Miradores</b>	5	5	0	0	1
<b>Bencineras</b>	2	1	3	1	4
<b>Bancos y Cajeros Automáticos</b>	2	1	2	2	4
<b>Puertos</b>	2	0	0	0	1
<b>Terminal Rodoviario</b>	1	1	1	1	2
<b>Servicios de Salud</b>	1	1	2	1	3
<b>Farmacias</b>	1	1	5	3	4
<b>Total, por comuna</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
<b>Total, en el territorio</b>			<b>71</b>		

Dentro de la infraestructura existente en la Cuenca del Lago Ranco es posible encontrar un circuito de miradores con información turística dentro de Lago Ranco y Futrono relacionada a su historia maderera y a la flora y fauna del lugar.

Por otro lado, es posible identificar algunos puntos relevantes de conectividad dentro de la Cuenca del Lago Ranco a través de los terminales de buses. Sin embargo, en el trabajo de campo es posible identificar la falta de conexiones directas entre las diferentes comunas, lo que hace que una visita a Lago Ranco desde Futrono que queda a menos de 40 minutos de distancia se torne un viaje de 1 hora o más.

En sí el territorio está bien dotado de carreteras que conectan las comunas, no obstante, es evidente la falta de carreteras que unan los núcleos urbanos con puntos más rurales dedicados a la vida agraria. Por esto mismo es posible encontrar una gran cantidad de bombas de bencina (bencineras) en puntos de carretera o centrales.

Es relevante destacar que el territorio cuenta con pocos puntos de información turística, los cuales funcionan solamente en temporada de verano y no durante temporada de invierno.

Respecto a los puertos, es necesario mencionar que, si bien hoy forman parte de la infraestructura de la comuna, estos mismos nacen de la histórica relación de las comunidades con la vida fluvial. Por tanto, son puntos estratégicos de desarrollo para la descongestión vehicular en las rutas centrales del territorio y, además, puntos relevantes de posicionar para fortalecer el vínculo de los habitantes con su historia y territorio.

En adición a lo anterior, es posible destacar una inversión en Infraestructura Turística destinada al Circuito Cuenca del Lago Ranco por parte de SERNATUR Los Ríos. Sin embargo, esta inversión está focalizada solamente al “conjunto de caminos longitudinales transversales que conectan determinados sectores con ciertos atractivos turísticos” ( Corporación Cuenca del Lago Ranco, Municipalidad de Futrono, & Municipalidad de Lago Ranco, 2018) que están insertas en el marco de la Red Interlagos.

Si bien estas señaléticas son de uso turístico para el turista, en el caso de la Cuenca del Lago Ranco es posible determinar que el circuito de señaléticas está focalizado en Futrono y Lago Ranco como ciudades “polo” de distribución de visitantes.

Lo anterior significa que es posible encontrar señaléticas solo en los caminos principales colindantes con estas zonas en el resto de las comunas.



*Ilustración 8: Señalética en La Unión. Fuente: Imagen Propia*

Por ejemplo, en el camino principal de ingreso a la ciudad de La Unión es posible encontrar esta señalética con dirección a los principales atractivos encontrados en la comuna. Sin embargo, no hay mayores señaléticas de este tipo en el centro de la ciudad que indique el camino hacia estos mismos.

### 3.3 Demanda Turística

En el territorio se han realizado diversos esfuerzos para establecer la demanda turística del territorio pero que no involucran necesariamente procesos sistemáticos de realización y análisis de la información para generar inteligencia de mercado.

Algunas de las instancias de generación de información respecto a la demanda turística es la “Encuesta al Visitante” que se ha desarrollado dos veces en periodos diferentes por parte de la Mesa Técnica de Turismo<sup>9</sup> que funciona en el territorio. No obstante, este esfuerzo no ha generado mayores resultados que permitan comparar el comportamiento del turista en el tiempo ya que se ha ejecutado solamente dos veces en temporadas de época estival no periódicas, y con un bajo nivel de respuesta.

Por otro lado, la Ilustre Municipalidad de Futrono ha desarrollado un barómetro estival de manera anual de la mano de sus Departamento de Desarrollo Estratégico. Este barómetro registra aspectos relevantes del comportamiento del turista en la comuna de Futrono y su visita a las distintas Oficinas de Información Turística que ofrece dicho territorio.

Ambas encuestas se construyen de forma base con los siguientes indicadores:

- Información Personal (Edad y Género)
- Motivo del viaje
- Ciclo de viaje (último destino visitado y próximo destino a visitar)
- Medios de información (cómo es que se informó del destino y sus atributos)
- Cantidad de acompañantes
- Duración de la estadía
- Gasto promedio diario
- Tipo de alojamiento
- Tipo de transporte

<sup>9</sup> Se profundizará en esta organización en el siguiente apartado.

- Actividades que le gustaría realizar

Sin embargo, es imperativo mencionar que la Encuesta al Visitante realizada por la Mesa Técnica de Turismo considera de forma adicional otros indicadores para la construcción del perfil del turista, tales como: Nivel educacional, Lugar de residencia, Tiempo de planificación del viaje y Redes sociales de preferencia.

En adición a lo anterior, el barómetro que construye Futrono a través del instrumento consultivo al turista también contempla preguntas respecto a la atención recibida en sus Oficinas de Información Turística. Así, este instrumento aplicado solamente en la comuna caracteriza al turista para la temporada 2020-2021 como: hombres y mujeres del territorio nacional provenientes principalmente desde Santiago, Valdivia y Concepción, que viajan en familia o pareja; en su mayoría mantienen una estadía de 1 a 3 días, gastando en promedio \$473.603 por cada estadía y cuya principal motivación de viaje es la belleza natural del destino, realizando actividades de disfrute de sol y playa. (Ilustre Municipalidad de Futrono, 2021).

Si bien los datos anteriores fueron recolectados con un enfoque en el territorio que comprende la comuna de Futrono, se entiende que puede ser un precedente del comportamiento del turista en el resto del territorio.

Así mismo, fuentes primarias determinan que la demanda se caracteriza por un segmento familiar de nivel socioeconómico medio-alto cuyo interés principal es visitar las playas. Así mismo, caracterizan los turistas como excursionistas que alojan en casas de familiares, segundas residencias y cabañas, que suelen visitar los atractivos más cercanos a la circunvalación del Lago y, por ende, no realizan muchas actividades ni generan mayor gasto turístico.

### 3.4 Planificación y Gestión del destino

#### 3.4.1 Instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial Activos

El territorio de la Cuenca del Lago Ranco cuenta con los siguientes instrumentos de planificación y ordenamiento territorial que velan por el desarrollo turístico del territorio:

*Tabla 14: Resumen Instrumentos de Planificación en el Territorio. Fuente: Elaboración Propia*

Nombre Instrumento	Territorio asociado
ZOIT Lago Ranco-Futrono	Lago Ranco-Futrono
ZOIT Birregional Lagos y Volcanes	Rio Bueno- Puyehue
Plan Regulador Comunal	Todas las comunas cuentan con uno: Lago Ranco, Futrono, La Unión, Paillaco y Rio bueno
PLADECO	Todas las comunas cuentan con uno: Lago Ranco, Futrono, La Unión, Paillaco y Rio bueno
PLADETUR	Solo Lago Ranco y Futrono

La ZOIT Lago Ranco-Futrone fue declarada el año 2018 y su vigencia data hasta el 2 de marzo del 2022, por lo que no se encuentra en estado activos al momento de redacción de este diagnóstico. Dicha Zoit planteaba como Visión que para el año 2050 “el destino Cuenca del Ranco se consolida como destino de naturaleza competitivo, sustentable, respetuoso del Medio Ambiente y cultura local, con una oferta turística reconocida por su calidad y buen servicio.” (Corporación Cuenca del Lago Ranco, Municipalidad de Futrone, & Municipalidad de Lago Ranco, 2018)

Por otro lado, consideraba dentro de su misión el mejoramiento de la competitividad del destino a través de acciones que propicien el desarrollo de la actividad turística, la protección del patrimonio natural y cultural, garantizando la entrega de servicios de calidad. Esta propuesta tenía enfoque en la interculturalidad del territorio, destacado la puesta en valor de los elementos culturales mapuches-huilliches, las costumbres campesinas y la economía basada en el turismo.

En el “Informe de Avances” (2021), el Plan de Acción propuesto por los municipios gestores de este instrumento logra un avance del 94,8 dejando como pendiente: la finalización de algunas iniciativas de infraestructura relacionada en la mejora de la conectividad dentro del núcleo Lago Ranco-Futrone con sectores de interés más lejanos dentro del territorio; el desarrollo de un Programa de Formalización del Turismo; el mejoramiento de la información turística; la asociatividad en la temporada de invierno; el desarrollo de circuitos cortos y la innovación en la prevención para la seguridad pública.

Otro instrumento es el Plan Regulador Comunal que existe en todas las comunas del destino y, sin excepción, están orientados a potenciar la vocación turística del territorio a través de ítems como “Equipamiento” y la incorporación de seccionales para el desarrollo de prácticas sustentables relacionadas a ese ámbito. En el caso de Río Bueno, se establece la edificación de un servicio artesanal de esparcimiento y turismo cada 100 metros cuadrados de construcción; en el caso de La Unión se expresa en la memoria del Plan Regulador Comunal destaca el rol de la comuna como “centro de turismo”; en el caso de Paillaco se expresa en el Plan Regulador Comunal la necesidad de valorizar y preservar el patrimonio arquitectónico de la comuna a través de la consideración de estos como Inmuebles de Conservación Histórica; en el caso de Futrone se especifica su rol turístico enfocado en los intereses especiales con potencialidades naturales y el capital cultural indígena; finalmente en el caso de Lago Ranco el Plan Regulador Comunal propone un sector costero exclusivo para el desarrollo de la actividad turística (residencial pero no vivienda) y reconoce la zona de Riñinahue como un punto clave para el desarrollo del turismo aventura, el agroturismo, entre otros.

Respecto al PLADECO, las municipalidades de Futrone y Lago Ranco cuentan con este instrumento de forma activa desde el año 2012 donde se considera el turismo un gran eje de desarrollo del territorio desde un trabajo intercomunal y, por ende, se propone la elaboración de un Plan Regulador Intercomunal. De forma paralela, la comuna de La Unión está trabajando en un PLADECO 2021-2025 de forma participativa a través de un diagnóstico comunal vía web<sup>10</sup> que, según los avances registrados

---

<sup>10</sup> [www.pladecolaunion.cl](http://www.pladecolaunion.cl)

allí propone una imagen objetivo de una comuna turística y bajo el mismo alcance el anterior PLADECO vigente hasta el año 2019 consideraba el Turismo un lineamiento estratégico relevante para el desarrollo comunal vinculado también a dimensiones socioculturales y ambientales.

La comuna de Rio Bueno presentaba un PLADECO durante el periodo 2014-2017, sin embargo, su enfoque turístico estaba guiado al desarrollo de la zona cercana a la playa de Mantilhue dentro de la comuna (guiada más hacia Osorno), no obstante, no se encuentra existencia de un PLADECO vigente o en actualización en los últimos años. En adición, es parte de la ZOIT Birregional Lagos y Volcanes - primera en el país- que contempla el territorio de Rio Bueno y Puyehue que fue declarada el 4 de febrero del 2022 y, en términos generales, propone 52 iniciativas de un Plan de Acción para el desarrollo de este territorio. Por último, la comuna de Paillaco ha actualizado su PLADECO para el periodo 2020-2024, indicando la necesidad de invertir en la industria turística para potenciar el turismo rural desde la comercialización de rutas agroturísticas.

Otro instrumento presente en el territorio es el PLADETUR (Plan de Desarrollo Turístico), no obstante, solo cuentan con este las comunas de Futrono (desde el 2009) y Lago Ranco (desde el 2004). Según conversaciones con la Dirección de Turismo y Cultura de La Unión, se espera desarrollar este instrumento para la comuna en este año. En la comuna de Rio Bueno se tienen antecedentes del desarrollo de talleres para la elaboración de un PLADETUR por parte de SERNATUR, pero ningún insumo final al respecto. En la comuna de Paillaco no se encuentra ninguna información.

En adición a lo anterior, es posible destacar la existencia de la Política Regional de Desarrollo Turístico para la región de Los Ríos, aprobada en 2011 y que señala al turismo como un eje prioritario para el desarrollo económico y social; siendo la Cuenca del Lago Ranco uno de los 3 destinos prioritarios de la región bajo el objetivo general de “Fortalecer y potenciar los productos turísticos regionales de intereses especiales, asociados a atractivos turísticos naturales y culturales sobre la base de un marco estratégico común e información relevante que oriente la planificación y gestión de un destino turístico sustentable” (SERNATUR, 2011) . Sin embargo, al ser una política y no un plan de desarrollo, no cuenta con lineamientos y acciones solo las bases para la promoción del desarrollo en la región (Corporación Cuenca del Lago Ranco, Municipalidad de Futrono, & Municipalidad de Lago Ranco, 2018). Por otro lado, un antecedente interesante es que el año 2008 la Universidad Católica de Temuco desarrolla un Plan de Ordenamiento Territorial para la zona de Lago Ranco y Futrono, estableciendo desde ese entonces la vocación asociativa y colaborativa de esas comunas para el desarrollo territorial.

Para finalizar, es necesario mencionar que el territorio de la Cuenca del Lago Ranco se ha intentado articular a través de una “Mesa Técnica Público-Privada de Turismo” desde el 2018, la cual vela ser un organismo de gestión del territorio a través de la colaboración y cooperación entre públicos y privados, no obstante, esta organización se encuentra conformada por las Municipalidades de Lago Ranco, Futrono, La Unión, Paillaco y la Corporación Consejo Privado de la Cuenca del Lago Ranco; siendo esta última organización la única representante del sector privado en la Mesa. Sus principales acciones están vinculadas a la promoción del destino turístico a nivel nacional.

## 3.5 Capital Humano del sector turístico

### 3.5.1 Actores involucrados

Tabla 15: Actores del territorio. Fuente: Elaboración Propia

Nombre organización	Descripción	Contacto
Corporación Cuenca del Lago Ranco	“La Corporación Cuenca del Lago Ranco tiene por objetivo el fomentar la calidad de los productos y servicios de turismo del territorio a través de la transferencia de conocimientos, herramientas y técnicas al capital humano; además fomentamos la gestión sustentable de los recursos y difundimos experiencias.” (Mesa Técnica de Turismo CLR, 2020)	<a href="mailto:cuencalagoranco@gmail.com">cuencalagoranco@gmail.com</a>
Cámara de Turismo de Futrono	“Somos la Asociación Gremial Cámara de Turismo de Futrono, la cual después de más de un año de reuniones entre empresarios de alojamiento formales, dieron el paso más importante constituyéndose como una entidad gremial.” (Mesa Técnica de Turismo CLR, 2020)	<a href="mailto:camaraturismof@gmail.com">camaraturismof@gmail.com</a>
Cámara de Turismo de Lago Ranco	“Somos la Cámara de Turismo de Lago Ranco A.G. Esta agrupación la integran más de 20empresas de los rubros de alojamiento, restaurante, actividades outdoor, arriendo de equipos, tour operadores, agencias de viajes. dentro de la comuna de Lago Ranco.” (Mesa Técnica de Turismo CLR, 2020)	<a href="mailto:contacto@turismolagoranco.cl">contacto@turismolagoranco.cl</a>
ASEET RANCO	“Somos la Asociación de Empresarias y Ejecutivas en Turismo, quienes trabajamos en pro del desarrollo del Turismo en la provincia del Ranco. Representantes en Chile de la Federación Internacional de Asociaciones de Empresarias en Turismo.” (Mesa Técnica de Turismo CLR, 2020)	<a href="mailto:aseetranco@gmail.com">aseetranco@gmail.com</a>
Cámara de Turismo de La Unión	“La Cámara de Turismo de la Unión es una agrupación clave en el desarrollo turístico comunal y regional, cuya finalidad es generar oportunidades para los empresarios locales y el comercio asociado.” (Mesa Técnica de Turismo CLR, 2020)	<a href="mailto:ivanriostr@yahoo.es">ivanriostr@yahoo.es</a>
Viento sur Paillaco	“Somos la Asociación Gremial Viento Sur, la cual busca fortalecer el rubro gastronómico y turístico de la comuna de Paillaco, posicionándola como puerta al destino de la Cuenca del Lago Ranco.” (Mesa Técnica de Turismo CLR, 2020)	<a href="mailto:juanrivera1001@hotmail.com">juanrivera1001@hotmail.com</a>
Barrio Centro Futrono	“La Agrupación Barrio Comercial Centro Futrono está conformada por 18 micro y pequeños negocios de los perímetros de Av. Balmaceda además de calles como Juan Luis Sanfuentes, Germán Riesco hasta 21 de mayo.” (Mesa Técnica de Turismo CLR, 2020)	<a href="mailto:bccentrofutrono@gmail.com">bccentrofutrono@gmail.com</a>
Corporación Amigos por el Ranco	“Corporación que contribuye al progreso económico y desarrollo social de los habitantes de la comuna de Lago Ranco desde la implementación de proyectos de empleabilidad, vivienda, salud y educación.” (Corporación Amigos de Lago Ranco, s.f.)	<a href="mailto:info@amigosdelagoranco.cl">info@amigosdelagoranco.cl</a>
Centro Cultural La Unión	“Su foco está puesto en conectar a las antiguas con las nuevas generaciones, hacer un puente a través de las cosas comunes: territorios y sus significados. Realizan exposiciones, talleres, charlas, instalaciones, publicaciones y otros desde la digitalización de documentos patrimoniales.” ( Centro Cultural La Unión, s.f.)	

Corporación Cultural de Paillaco	“El objetivo de la Corporación Cultural Municipal de Paillaco será crear, promover, estudiar, difundir, ejecutar y coordinar acciones, actividades, iniciativas, asesorías y eventos destinados al fomento del arte y cultura, en sus más diversas manifestaciones, tales como las artes visuales, musicales, audiovisuales, literarias, integradas, escénicas y artesanías, y en cualquier otra forma de expresión del espíritu, a fin con el arte y la cultura.” (Ilustre Municipalidad de Paillaco, s.f.)	<a href="mailto:cultura@municipaillaco.cl">cultura@municipaillaco.cl</a>
Centro Cultural Comunitario y Turístico "Casona El Llolly"	Lugar de encuentro y aprendizaje para la comunidad, que dispone de servicios culturales: talleres, eventos de expresión artística, exposiciones y otros.	
Unidad Turismo Municipalidad Paillaco	Desarrollo de Turismo desde Municipio de Paillaco	(56) 940538970
Dirección de Turismo y Desarrollo Estratégico	Desarrollo del Turismo desde el Municipio de Futrono	<a href="mailto:dirtur@munifutrono.cl">dirtur@munifutrono.cl</a>
Dirección de Extensión Cultural y Turismo	Desarrollo del turismo y la cultura desde la Unión	<a href="mailto:culturayturismolaunion@gmail.com">culturayturismolaunion@gmail.com</a>
Unidad de Turismo Y Cultura Lago Ranco	Desarrollo del turismo desde lago ranco	<a href="mailto:turismo@lagoranco.cl">turismo@lagoranco.cl</a>
SERNATUR Los Ríos	Servicio Nacional de Turismo que genera acciones de promoción turística y ayuda técnica para el turismo CLR	(56) 999359765
Corporación Futrono	Organización focalizada en generar iniciativas que promuevan el desarrollo cultural, social, económico, educacional y ambiental de Futrono. (Corporación Futrono, s.f.)	<a href="mailto:info@corporacionfutrono.cl">info@corporacionfutrono.cl</a>
Agrupación Artesanas Los Chilcos	Grupo de artesanas emprendedoras del sector Los Chilcos en La Unión.	
Dos Lagunas Artesanas	Grupo de artesanas emprendedoras del sector illahuapi en Lago Ranco	<a href="mailto:illahuapi.doslagunas@gmail.com">illahuapi.doslagunas@gmail.com</a>
Ruta Lagos y Volcanes	Ruta escénica a través de la "Red Interlagos" que se posiciona en el destino a través de un programa mesorregional. (Ruta Lagos y Volcanes, s.f.)	<a href="mailto:ejecutiva@chilelagosyvolcanes.cl">ejecutiva@chilelagosyvolcanes.cl</a>

### 3.6 Imagen del destino: definición del territorio

#### 3.6.1 Destino según la Subsecretaría de Turismo

Según la Subsecretaría de Turismo de Chile, en el marco de la promoción del turismo interno “Chile es Tuyo”, la Cuenca del Lago Ranco es un destino que se destaca por su belleza, por su biodiversidad de flora y fauna y por contar con el tercer lago más grande de Chile: el Lago Ranco.

Se delimita “Cuenca del Lago Ranco” como un territorio compuesto por 5 comunas (La Unión, Lago Ranco, Futrono, Río Bueno y Paillaco) que ofrecen experiencias vinculadas a la historia, la tradición y la cultura.

Sin embargo, el Servicio Nacional de Turismo (2016) define la Cuenca del Lago Ranco como “Destino del Sur de Chile caracterizado por constituir un ecosistema de montaña, bosque valdiviano con ríos y lago. Estas características permiten el desarrollo de actividades turísticas asociadas a la Naturaleza, deportes náuticos, sol y playa y pesca recreativa. Es un escenario que permite el desarrollo de segunda vivienda y actividades en torno al Lago Ranco junto a la existencia de termas, de rutas temáticas y culturales.”

En este último documento, solo se consideran parte del destino Cuenca del Lago Ranco las comunas de Futrono y Lago Ranco.

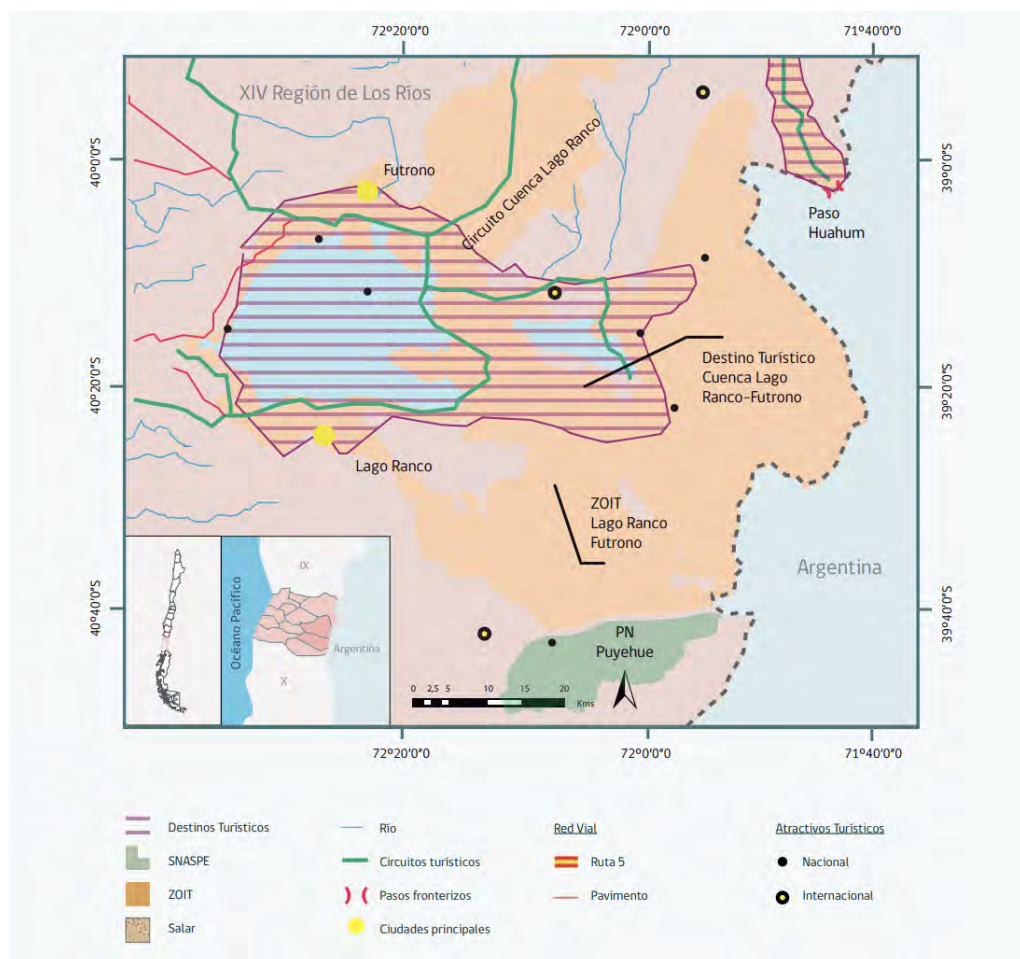


Ilustración 9: Destino CLR según SERNATUR. Fuente: Destinos turísticos consolidados de Chile, SERNATUR (2016).

### 3.6.2 Destino según ZOIT

Según la ZOIT Lago Ranco-Futrono (2018), el destino es descrito y delimitado como un territorio de topografía altamente accidentada y predominantemente lacustre andina, donde destacan cerros y montañas e importantes cordones montañosos. Por otro lado, contiene una hidrografía caracterizada por la alta presencia de Lagos que, unidos por ríos, generan una conexión con el Océano Pacífico desde el Río Bueno.

En la descripción del límite de la ZOIT y su visión, se reconoce que la ZOIT “Lago Ranco-Futrono” se inserta dentro de una macrozona llamada Cuenca del Lago Ranco.

“Las comunas de Futrono y Lago Ranco, insertas en el destino Turístico de la Cuenca del Lago Ranco, se proyectan como un territorio que incorpora a sus bellezas naturales y paisajísticas la: Ofertas Turísticas de Intereses Especiales de calidad, Pesca Recreativa con mosca en áreas protegidas, el Turismo Rural, Ecoturismo, Enoturismo, Turismo Aventura, así como la incorporación de elementos identificatorios y culturales de la etnia mapuche, como son actividades programadas, artesanía local, y productos agroalimenticios con denominación de origen.” (Municipios Futrono-Lago Ranco, 2018). Por otro lado, en el Informe de Plan de Acción de la ZOIT Lago Ranco-Futrono (2018), se describe la Cuenca del Lago Ranco como un destino emergente de naturaleza con gran presencia de zonas rurales que “aportan al paisaje la calidez del campo sureño”, donde se pueden realizar actividades al aire libre y de contemplación de la naturaleza.

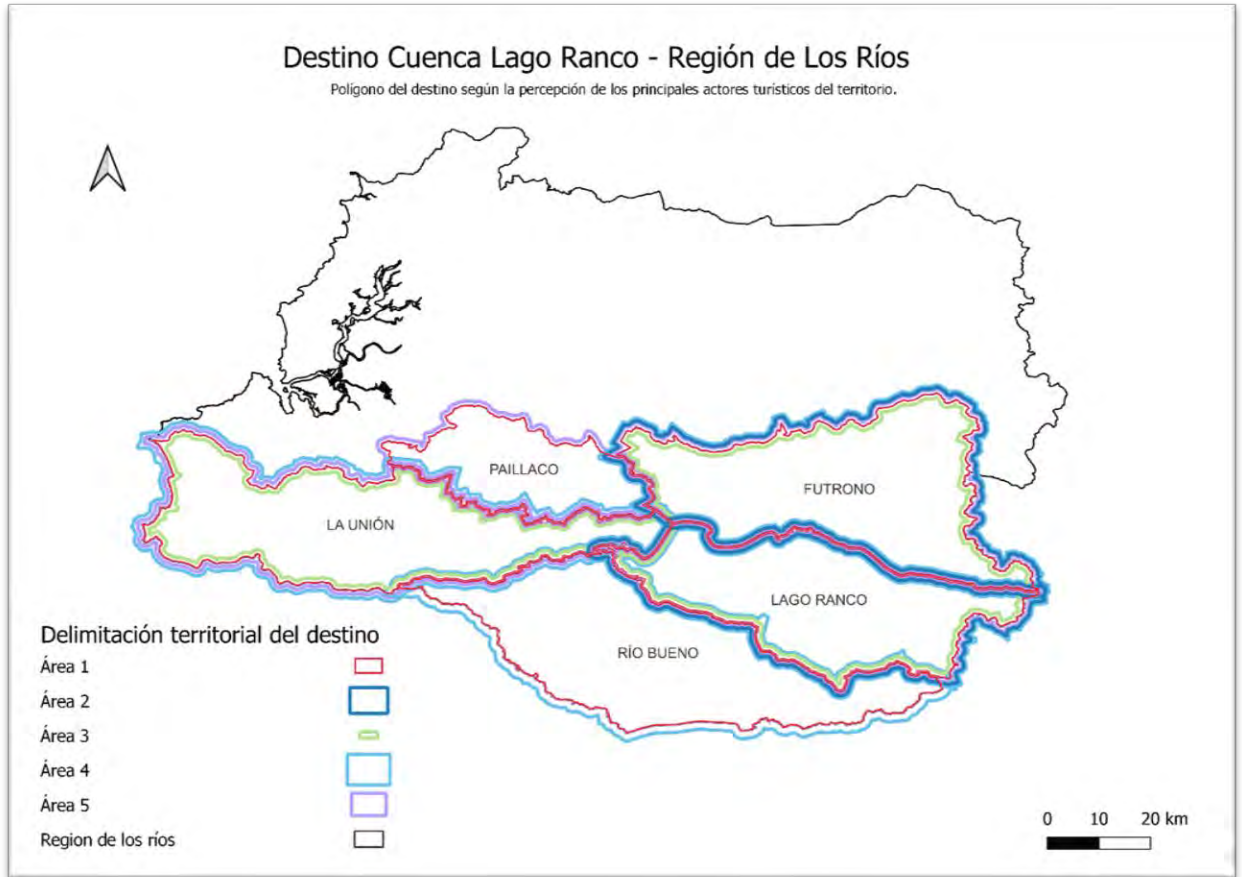
### 3.6.3 Destino según actores involucrados

La percepción del territorio de los actores del destino pudo ser categorizada en 5 áreas generales que involucran las principales comunas político-administrativas mencionadas por las fuentes primarias de información al momento de describir el destino turístico en los instrumentos consultivos de trabajo de campo.

Para profundizar el análisis del destino, es posible ostentar que:

- Área 1: El destino Cuenca del Lago Ranco se conforma por las comunas de La Unión, Río Bueno, Lago Ranco, Futrono y Paillaco.
- Área 2: El destino Cuenca del Lago Ranco se conforma por las comunas de Futrono y Lago Ranco.
- Área 3: El destino Cuenca del Lago Ranco se conforma por las comunas de La Unión, Futrono y Lago Ranco.
- Área 4: El destino Cuenca del Lago Ranco se conforma por las comunas de La Unión, Río Bueno, Futrono y Lago Ranco.
- Área 5: El destino Cuenca del Lago Ranco se conforma por las comunas de La Unión, Lago Ranco, Futrono y Paillaco.

A continuación, se presenta una cartografía que representa la clasificación y análisis antes mencionado:



*Ilustración 10: Percepción del Polígono del destino. Fuente: Elaboración Propia con uso de la herramienta de georreferenciación QGIS.*

En síntesis, los actores del territorio concuerdan de forma unánime que el destino Cuenca del Lago Ranco se conforma por las comunas de Futrono y Lago Ranco. Sin embargo, hay discrepancias respecto a la participación de otras unidades territoriales de las cercanías.

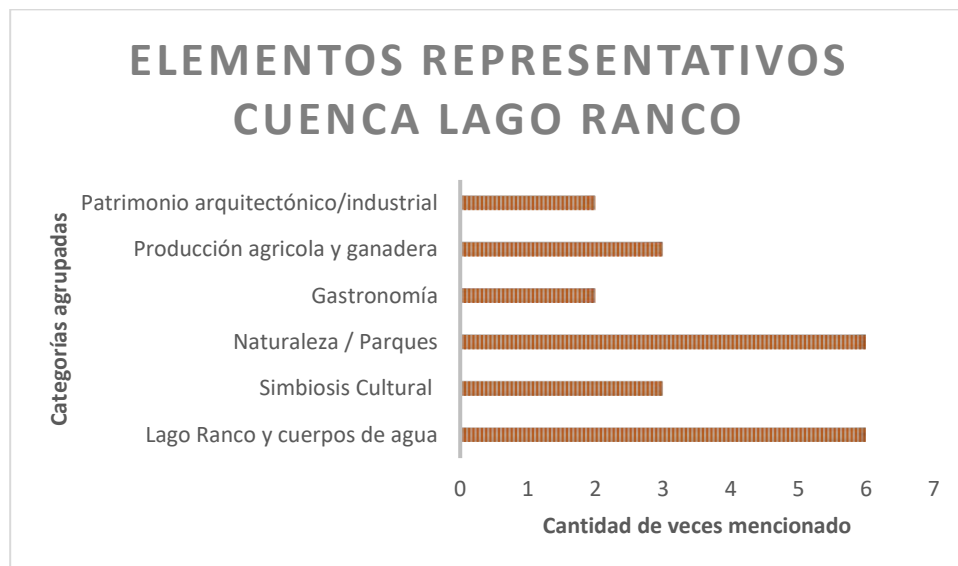
### 3.7 Síntesis de Diagnóstico

El catastro de atractivos turísticos del territorio otorga como resultados una evidente vocación turística vinculado a atractivos categorizados como “Sitios Naturales”, es decir, sitios que atraen turistas por su valor escénico o paisajístico relacionado con la naturaleza del territorio.

Por otro lado, en la realización del catastro tanto de atractivos como de servicios turísticos, es posible detectar problemáticas relevantes en la comunicación de la información entre el servicio público. Un ejemplo de esto es que la información brindada por el Servicio Nacional de Turismo respecto a los atractivos turísticos no ha sido actualizada en los últimos 4 años, y la misma difería con la información ofrecida por los municipios, cubriendo así menos del 50% de la totalidad de los atractivos turísticos realmente presentes en el territorio. En adición a esto, la información ofrecida por los municipios consideraba como atractivos turísticos ciertas obras de infraestructura que se desarrollan como

aspectos de apoyo al desarrollo turístico -como los miradores- pero que no necesariamente cumplen con el entendimiento técnico de la definición de un atractivo.

A la vez, fuentes primarias en la selección de los elementos representativos del territorio de la Cuenca del Lago Ranco, dan indicios de una categorización de las potencialidades del destino según relevancia.



*Ilustración 11: Elementos representativos de la Cuenca del Lago Ranco. Fuente: Elaboración Propia. Para más información revisar anexo 4.*

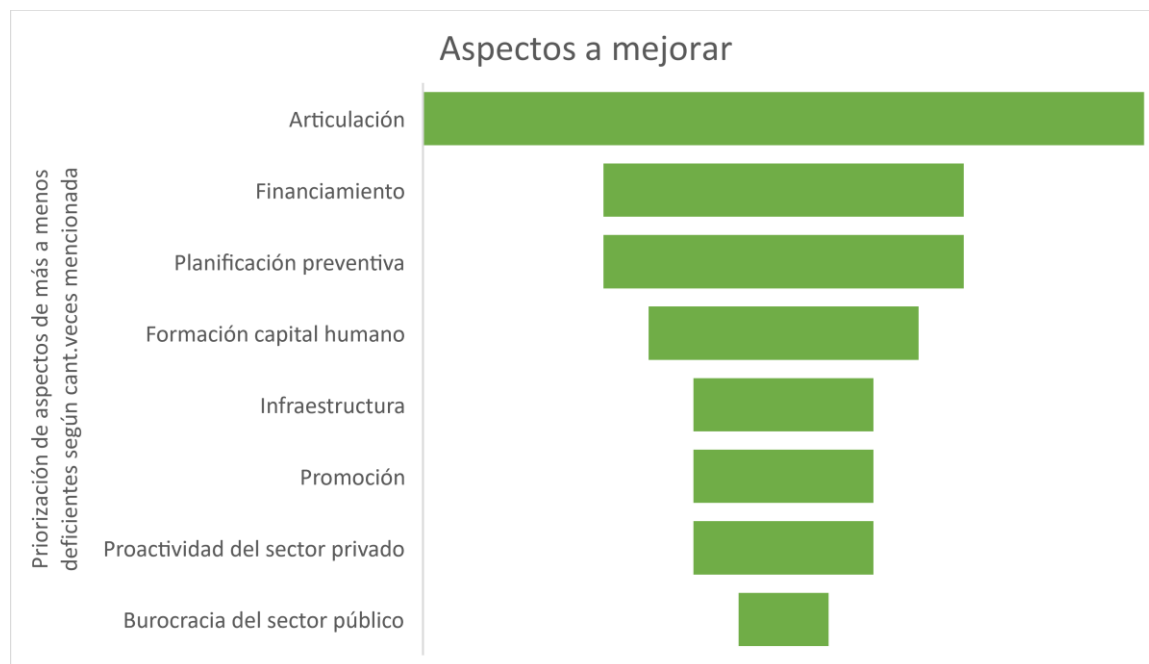
En términos de lo que es servicios turísticos, SERNATUR considera un total de 351 servicios turísticos presentes en el territorio, sin embargo percepciones de los principales actores del turismo obtenidas desde fuentes de información primaria han determinado que al día de hoy los servicios no están especializados ni profesionalizados dentro del rubro turísticos, siendo más bien servicios estándar y poco sofisticados con grandes brechas de calidad, formalización; que carecen de innovación y solamente cubren las necesidades básicas de alojamiento y alimentación pero no se encuentran orientados a la experiencia.

*Tabla 16: Falencias de la Oferta Turística. Fuente: Elaboración propia. Para más información ver Anexo 4.*

ID	Tipo de falencia detectada en la oferta turística
A.	Altos grados de informalidad
B.	Brechas de calidad
C.	Falta de oferta de actividades turísticas y/o recreativas
D.	Oferta con enfoque en lo paisajístico y/o escénico
E.	Falta identidad territorial a nivel destino
F.	Falta profesionalización servicios
G.	Poca competitividad
H.	Poca innovación
I.	Débil asociatividad
J.	Pocos servicios gastronómicos

En concordancia con estas percepciones, en el trabajo de campo ha sido posible detectar la presencia de servicios informales que están funcionando de forma clandestina respecto al Servicio Nacional de Salud y las normas establecidas para la atención de clientes en el marco de la pandemia “covid-19”. Estos son servicios que por desconocimiento del uso de las actuales tecnologías y la falta de dispositivos móviles modernos, no han podido aplicar prácticas de seguridad como la revisión del “Pase de Movilidad”; por otro lado, fue posible encontrar servicios de restauración que no presentaban una gran oferta gastronómica y que se enfocaban en comida rápida para un segmento de mercado con nivel socioeconómico medio-bajo, que contrastaban de gran forma con grandes propuestas como “Maqueo: Sabores Étnicos” en Futrono, “La Murta del día” en Rio Bueno y “Milu” en La Unión, que han sabido contrastar la historia del territorio con productos gourmet que dan cuenta de la simbiosis entre la cocina mapuche-chilena con la cocina alemana; esto ejemplifica la necesidad de homologar las brechas entre los servicios ofrecidos en el territorio.

Bajo esta misma línea, es necesario además recalcar que los municipios del territorio cuentan con un catastro de los servicios turísticos en base a las patentes municipales ofrecidas y, por tanto, no han realizado un trabajo de catastro de servicios informales que tienen gran presencia en el territorio. No obstante, algunos municipios como Lago Ranco han dado cuenta de su intención de catastrar estos servicios para obtener más información del mercado turístico.



*Figura 1: Aspectos a mejorar de la Gestión Turística de la CLR. Fuente: Elaboración Propia. Para más información ver Anexo 4.*

Respecto a este último punto, es imperativo también mencionar que la Mesa Técnica de Turismo de la Cuenca del Lago Ranco en su página web presenta un “Mapa de Servicios Turísticos” en el territorio que, a primera vista, presenta discordancias con el catastro de SERNATUR mencionado anteriormente.

Este último organismo -Mesa Técnica-, se ha consolidado en los últimos 4 años como una entidad representante de la industria turística en el territorio de la Cuenca del Lago Ranco, sin embargo, presenta grandes problemas de representación del mundo empresarial que no participa de forma activa en la toma de decisiones y en la realización de proyectos, y al estar conformada principalmente por municipios, funciona bajo un sistema de burocracia que dificulta los avances y la continuidad del trabajo planificado frente a cambios de poder alcaldicio.

Fuentes de información primaria como la Cámara de Turismo de Lago Ranco y la Asociación Gremial "Viento Sur" de Paillaco, plantean la necesidad de involucrar los actores públicos y privados en sistemas mixtos de gobernanza que se hagan cargo de los déficits actuales de la gestión del territorio.



Figura 2: Áreas de trabajo de gobernanza. Fuente: Elaboración Propia. Para más información ver Anexo 4.

Por otro lado, se hace hincapié en la necesidad de una figura de liderazgo que se propone pueda ser "Presidencia" a través de una directiva o "Gerente" que se haga responsable de un equipo técnico dentro de una gobernanza para el territorio.

A continuación, se sintetizan las brechas antes mencionadas en base a una matriz FODA simple. Así, se clasifican las brechas en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:



*Figura 3: FODA Cuenca del Lago Ranco. Fuente: Elaboración Propia*

En base a los antecedentes presentados anteriormente, es posible estipular que el territorio de la Cuenca del Lago Ranco cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos que, con una buena configuración de servicios, pueden establecer una oferta complementaria para el posicionamiento del destino turístico a nivel nacional. Sin embargo, carece de una articulación público-privada sostenida en el tiempo, que permita una comunicación y coordinación adecuada para el desarrollo de actividades y proyectos.

# CAPÍTULO IV: DEFINICIÓN POLÍGONO

## 4.1 Destino Cuenca del Lago Ranco

En base a la concentración de atractivos turísticos, y las potencialidades de desarrollo que se pueden ostentar del diagnóstico del destino, se define el polígono del destino Cuenca del Lago Ranco como toda el área conformada por las comunas de Futrono y Lago Ranco desde el lago ranco hasta la zona precordillerana, en adición a la comuna de La Unión y una fracción del Río Bueno que abarca el borde del Lago Ranco y su extensión el Parque Nacional Alerce Costero y la salida al Océano Pacífico por el humedal de Trumao.

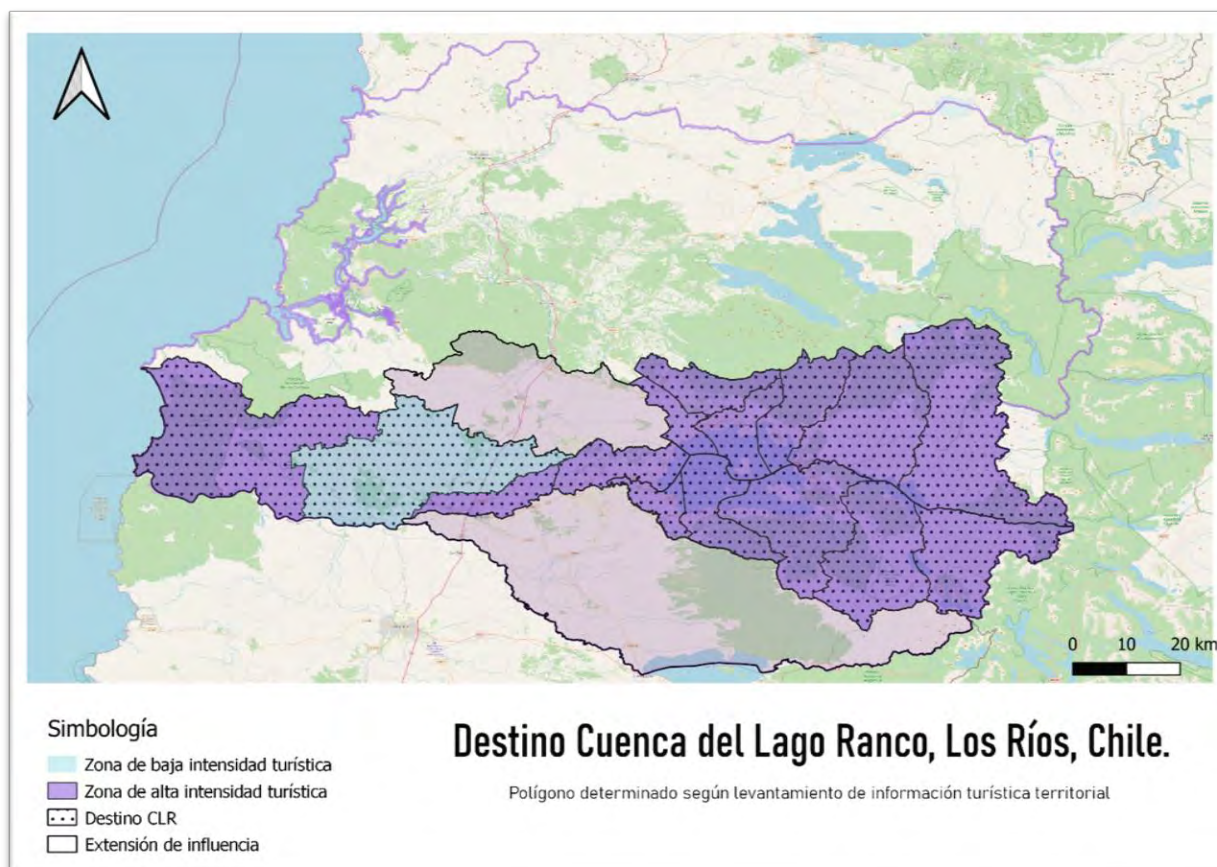


Ilustración 12: Polígono destino turístico. Fuente: Elaboración Propia con uso de herramienta GIS.

No obstante, la existencia de una presencia de atractivos en las comunas Paillaco y Río Bueno como el Festival del Cordero y el Río Bueno que son de gran relevancia local, estos son atractivos de menor envergadura. De todas formas, ambas áreas territoriales serían una zona de extensión<sup>11</sup> de la influencia del destino que puede manejarse de forma estratégica para la promoción del territorio y para generar iniciativas de desarrollo local.

<sup>11</sup> Ver Ilustración 12. Zona en rosa transparente.

# CAPÍTULO V: PROPUESTA DE GOBERNANZA

Con base en lo estipulado en la discusión teórica, y en el análisis de las necesidades que son levantadas mediante el diagnóstico territorial, se establece la siguiente propuesta:

## 5.1 Modelo de Gobernanza

A continuación, se presenta un esquema del modelo de gobernanza para el desarrollo turístico de la Cuenca del Lago Ranco:

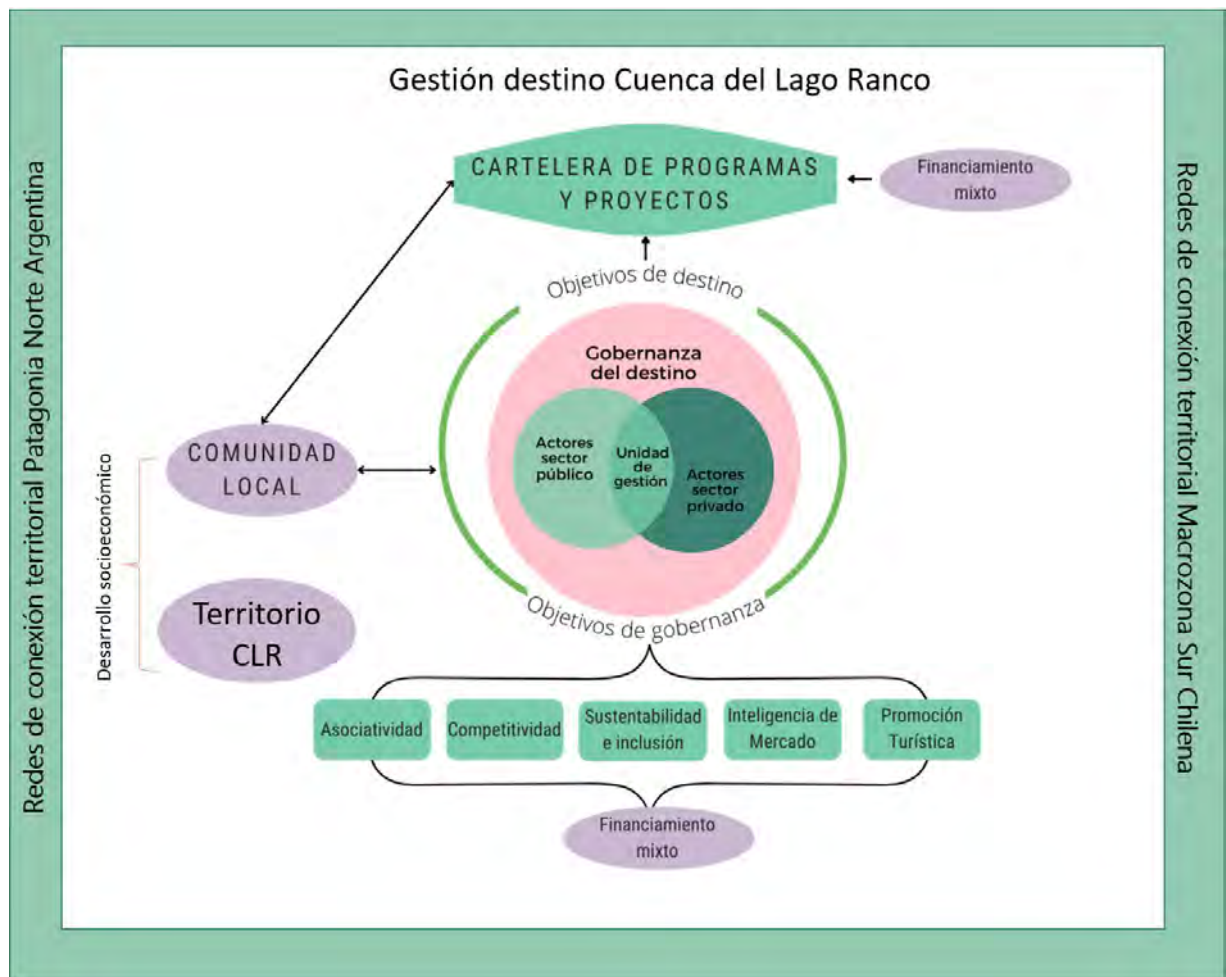


Figura 4: Modelo de Gobernanza. Fuente: Elaboración Propia.

### 5.1.1 Unidad de Gestión

La Gobernanza de la Cuenca del Lago Ranco se constituye legalmente a través de una Corporación de derecho privado con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que establece dentro de su modelo de gestión la participación público-privada, velando por la asociatividad y colaboración tanto de los municipios como del sector empresarial.

La participación de los empresarios se llevará a cabo a través de los gremios, entendiendo a estos últimos como organizaciones representantes del interés del sector privado en el turismo.

La Corporación en el marco de sus líneas de acciones asegura la participación ciudadana de la comunidad receptora del turismo, entendiendo la necesidad de solucionar los conflictos territoriales que puede generar la industria. Si bien el modelo de gobernanza se hace cargo de la gestión general del destino turístico, considerando la coordinación y promoción de los atractivos, los servicios, las acciones de marketing y fijación de precios, también es relevante mencionar que el modelo se hace cargo de la gestión del entorno que sustenta el destino turístico<sup>12</sup>.

La Corporación y su respectiva gobernanza estará conformada por un directivo que se hace cargo de la toma de decisiones y la coordinación de acciones conjuntas para el cumplimiento de los objetivos.

Este directivo estará conformado por representantes del sector público y del sector privado quienes tienen derecho a voto en la toma de decisiones y resolución de problemáticas, no obstante, la implementación de las acciones está a cargo de un Gestor de la Gobernanza, quién desde una posición de gerencia articula lo público y lo privado en los lineamientos necesarios.

Por otro lado, se considera como factor clave la participación de instituciones como SERNATUR, SERCOTEC y CORFO como asesores técnicos de la gobernanza, para facilitar la toma de decisiones y orientar a los miembros de la organización entorno a la obtención de recursos. Sin embargo, se espera que SERNATUR pueda participar de forma activa dentro de las sesiones de asamblea de la gobernanza, entendiendo el rol que cumple esta institución en el desarrollo turístico a nivel país.

### 5.1.1.1 Estructura orgánica

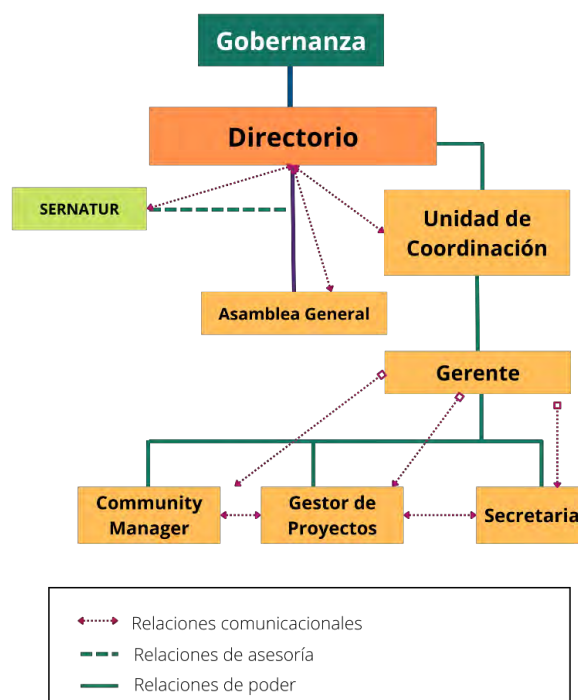


Figura 5: Organigrama Gobernanza. Fuente: Elaboración Propia

<sup>12</sup> Se adopta entonces ciertos lineamientos de la visión de Pearce sobre la "Interface Management"

### 5.1.1.2 Aspectos descriptivos de la estructura orgánica

#### A. Asamblea General

La asamblea general integra a todos los miembros activos de la Corporación. Es el órgano deliberativo encargado de seleccionar de forma democrática a quienes conformarían el directorio de la corporación; por otro lado, tienen el derecho de solicitar la rendición de cuentas respecto al uso de recursos de la corporación y solicitar a la Comisión de Ética la fiscalización y/o sanción de miembros que infrinjan las normas y estatutos de la organización.

#### B. Comisión de Ética

Está conformada por 3 miembros de la Asamblea General, dos del sector público y uno del sector privado; su constitución dura 1 año con posibilidad de reelección. Su función es generar expedientes respecto a los casos encomendados en donde se establezca el posible incumplimiento o trasgresión de los estatutos y/o reglamento de la Corporación.

Dicho expediente debe ser concluyente, entregando un informe con la moción resolutive el caso correspondiente a la Asamblea General para que pueda ratificar o denegar lo expuesto por la Comisión de Ética.

La Comisión de Ética puede levantar mociones de suspensión de actividades o cargos y expulsión, conforme a lo establecido en los estatutos.

#### C. Directorio

Su función es netamente deliberativa, por tanto, está a cargo de la toma de decisiones y la propuesta de lineamientos estratégicos para la elaboración del plan de acción de la gobernanza. Está conformado por 5 miembros representantes de los socios de la Asamblea General tanto del sector público como del sector privado. Dentro del directorio se considera la posición de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero.

El directorio durará por un periodo de 3 años con posibilidad de reelección en no más de dos periodos. Por otro lado, tendrán reuniones ordinarias de forma periódica una vez al mes y reuniones extraordinarias cuantas veces fuera necesario ante la petición del presidente del directorio o ante la petición de la mayoría absoluta de los miembros.

Las reuniones de directivo requieren un quórum de al menos la mitad más uno de los socios de la Corporación.

## D. Unidad de Coordinación

Esta unidad está conformada por el equipo técnico de la gobernanza, quienes se harían cargo del cumplimiento de los acuerdos, acciones y proyectos establecidos por el directorio y el plan de acción de la gobernanza.

El equipo estará conformado por profesionales acorde a las funciones del cargo y su posición en el cargo es de forma indefinida.

### 5.1.1.3 Cargos y Funciones

- Presidente del Directorio

Es el representante jurídico de la Corporación, por tanto, representa judicial y extrajudicialmente a la Corporación.

Dentro de sus funciones están:

- a) Presidir las reuniones del Directorio y las Asambleas Generales;
- b) firmar la documentación correspondiente al cargo, y toda aquella en donde deba representar a la Corporación. Debe firmar de manera conjunta con el Tesorero, todos los documentos relacionados al movimiento de fondos de la organización (cheques, giros de dinero, letras de cambio, etc);
- c) dar cuenta pública del funcionamiento de la Corporación a la Asamblea General Ordinaria y del estado financiero de la misma;
- d) resolver de manera inmediata cualquier asunto que requiera urgencia, ratificando en la próxima reunión de directorio su decisión;
- e) velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos y acuerdos de la Corporación;
- f) atribuciones otorgadas en el reglamento y/o estatutos de la Corporación.

- Vicepresidente del Directorio

Es la mano derecha del presidente del directorio, por tanto, debe trabajar colaborativamente en el cumplimiento de las funciones de este último. En caso de la ausencia por cualquier motivo sea esta, el presidente será subrogado por el vicepresidente quien, ante este caso, tendría todas las atribuciones que le corresponden al presidente del directorio.

- Secretario del Directorio

Dentro de sus funciones se consideran:

- a) Llevar el libro de actas de todas las reuniones celebradas por el directorio y por la Asamblea General.

- b) Mantener actualizado el registro de los miembros de la Corporación.
- c) Citar a las asambleas tanto ordinarias como extraordinarias.
- d) Formar con el presidente la tabla de asuntos a tratar en las reuniones de directorio y en las asambleas.
- e) Firmar las actas en calidad de ministro de Fe de la Institución y otorgar copia de ellas ya sea en formato digital o impreso, cuando estas sean solicitadas.

- Tesorero del Directorio

Dentro de sus funciones están:

- a) Preparar el balance que el directorio deberá proponer anualmente a la Asamblea General.
- b) Mantener al día el inventario de todos los bienes de la institución.
- c) Firmar cuando sea necesario los cheques y/o retiros financieros de la Corporación.
- d) Trabajar con la secretaria de la Unidad de Coordinación para llevar la contabilidad de la organización.

- Gerente de la Corporación

Es el representante extrajudicial de la Corporación en las instancias que sean necesarias; se encarga de la administración y ejecución de los acuerdos adoptados por el directorio general.

Dentro de sus funciones están:

- a) Ejecutar la administración de la Corporación de acuerdo con lo establecido por el directorio y los estatutos.
- b) Articular y coordinar las actividades y actores de la gobernanza, así como mantener un puente establecido entre lo público y lo privado.
- c) Fomentar y ejecutar junto al gestor, todos los proyectos que sean de relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la gobernanza.
- d) Gestionar recursos financieros para la unidad de gestión de la gobernanza y, con apoyo del gestor, los fondos necesarios para la ejecución de proyectos.
- e) Vigilar y coordinar que el equipo técnico, el directorio y los miembros de la Corporación cumplan con sus funciones.
- f) Celebrar los actos y contratos aprobados por el directorio.
- g) Proponer normas e iniciativas para mejorar el funcionamiento de la gobernanza y su organización interna.
- h) Dirigirse a los medios de comunicación y la sociedad en general para otorgar información respecto a la Corporación, sus actividades y acciones.
- i) Aclarar cualquier situación, duda o queja respecto de las actividades, acciones, o información de la Corporación.

- Secretaria de la Corporación

Es la mano derecha del Gerente de la Corporación. Dentro de sus funciones están:

- a) Recepcionar y contestar la correspondencia de la Corporación.
- b) Redactar y despachar con la firma del Gerente y la del presidente la correspondencia y/o documentación de la Corporación.
- c) Vigilar y coordinar el pago de las remuneraciones y compromisos financieros de la Corporación.
- d) Mantener registro financiero de la rendición de proyectos de la Corporación.
- e) Coordinar la contratación de personal y servicios en pro del funcionamiento de la Corporación.
- f) Llevar juntamente con el Gerente y el Tesorero de la Corporación, la contabilidad de la Institución, elaborando el balance y presupuesto anual para presentarlo al directorio.

- Encargado de proyectos

Es quien, junto a la Gerente, diseña, coordina, elabora y ejecuta proyectos a nombre de la Corporación, que se alinean al cumplimiento de los objetivos de la gobernanza y a los estatutos de la organización.

Dentro de sus funciones esta:

- a) Coordinar desde el punto de vista técnico y administrativo los proyectos que dan cumplimiento al plan de acción de la gobernanza
- b) Proponer actividades y lineamientos de trabajo para los proyectos que dan cumplimiento al plan de acción de la gobernanza.
- c) Gestionar recursos financieros para el cumplimiento de los proyectos que dan cumplimiento al plan de acción de la gobernanza.
- d) Realizar junto a la secretaria de la Corporación, los informes finales y rendiciones financieras de los proyectos de la institución.

- Community Manager

Dentro de sus funciones están:

- a) Generar acciones y campañas de marketing del destino turístico
- b) Crear y mantener comunidades digitales que interactúen con las redes sociales del destino.
- c) Actualizar de forma periódica la información de las redes sociales y página web del destino turístico.

## 5.2 Plan de Gestión

### 5.2.1 Nombre y domicilio de la personalidad jurídica

La Corporación se denominará “Corporación para la gobernanza turística del Ranco” y tendrá domicilio en la comuna de La Unión, provincia de Ranco en la Región de Los Ríos.

### 5.2.2 Duración de la Gobernanza

La gobernanza en su estructura jurídica de Corporación tendrá una duración indefinida, hasta que los miembros determinen su disolución. Sin perjuicio de lo anterior, un destino turístico requiere constante supervisión y planificación en cada una de las etapas de su ciclo de vida y, por ende, la gobernanza debe ser una organización estable, transparente y confiable.

### 5.2.3 Visión

“Posicionar al destino turístico Cuenca del Lago Ranco como uno de los principales destinos competitivos de la macrozona sur del país.”

### 5.2.4 Misión

“Contribuir al bienestar y la prosperidad de la Cuenca del Lago Ranco, a través de una gobernanza transparente que oriente, planifique y gestione las acciones de desarrollo turístico sostenible del territorio”.

### 5.2.6 Objetivos de la propuesta

La Corporación tiene como objetivo principal “Gobernar el desarrollo turístico de la Cuenca del Lago Ranco para la configuración de un destino consolidado a través de un trabajo asociativo entre los actores del territorio que vela por el fomento sustentable de la actividad turística-cultural”.

### 5.2.7 Lineamientos

Con base en las necesidades levantadas del territorio, la gobernanza espera hacerse cargo de diferentes áreas respectivas a la gestión del destino y del contexto en el que este se sustenta.

En base a lo anterior, se presentan en las siguientes página los lineamientos y sus estructuras en las que toma acción la unidad de gestión de la gobernanza:

Tabla 17: Lineamiento 001. Fuente: Elaboración Propia

Lineamiento	Ordenamiento territorial
Descripción	El lineamiento del ordenamiento territorial vela por responder a una visión de destino unificada que, a través de los instrumentos de planificación territorial pueda delimitar el accionar de la actividad turística e impulsar su crecimiento ordenado, siendo consciente de las áreas protegidas y de los beneficios de la industria para el desarrollo comunitario.
Objetivo General	Ordenar y zonificar el territorio de la Cuenca del Lago Ranco para la planificación y el desarrollo de la actividad turística.
Meta	Cuenca del Lago Ranco es un territorio fortalecido y ordenado a nivel intercomunal que planifica el uso del espacio de forma estratégica para aprovechar los espacios con potencialidad turística través de la construcción de infraestructura, de la atracción de inversiones y/o a través del incentivo de actividades turísticas delimitadas a ciertas áreas.
Responsable Directo	Gerente de la gobernanza en conjunto a los municipios.
Productos y/o resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una hoja de ruta del destino que integre las necesidades de las comunas del destino turístico, formando un hilo conductor entre el documento y los PLADETUR preexistentes.</li> <li>• Propiciar el desarrollo de Ordenanzas con fines turísticos que permitan resolver conflictos entre el territorio y el desarrollo de la actividad turística.</li> <li>• Propiciar la incorporación del turismo en los diferentes PLADECOS como una actividad estratégica, y que zonifiquen su crecimiento con relación a la industria inmobiliaria y otras.</li> </ul>
Indicadores de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el primer año de gobernanza, la Corporación cuenta con una hoja de ruta de gestión turística del territorio elaborada de forma asociativa con los actores públicos y privados.</li> <li>• Al finalizar el segundo año de gobernanza, existen a lo menos 1 ordenanza con fines de planificación y ordenamiento de la actividad turística en cada una de las comunas que conforma el destino turístico.</li> <li>• Al año 2028, todos los PLADECOS que conforman el destino turístico consideran el turismo como una actividad estratégica de desarrollo económico.</li> </ul>

Tabla 18: Lineamiento 002. Fuente: Elaboración Propia

Lineamiento	Inteligencia de Negocios
Descripción	El lineamiento de Inteligencia de Negocios vela por responder a la necesidad de información que sustente la toma de decisiones del territorio. La Inteligencia de negocio es un factor esencial para conocer el perfil de la demanda del destino turístico desde una multiplicidad de variables que permite la creación y/o fortalecimiento de una oferta acorde y la elaboración de estrategias de promoción para el crecimiento económico del territorio.
Objetivo General	Generar estudios y levantamiento de información desde la oferta y la demanda para la correcta comercialización del destino, el desarrollo de nuevas ofertas e inversiones, y la gestión preventiva del mercado.
Meta	Cuenca del Lago Ranco es un destino con información confiable y actualizada que soporta en datos cualitativos y cuantitativos la toma de decisiones de planificación del territorio y el desarrollo del turismo.
Responsable Directo	Gerente de la gobernanza
Productos y/o resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observatorio Turístico</li> <li>• Boletín de información trimestral</li> </ul>
Indicadores de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Observatorio Turístico arroja resultados de a lo menos 10 indicadores que proveen de datos cualitativos y cuantitativos de la oferta y la demanda turística.</li> <li>• Al finalizar el segundo año de gobernanza, la Corporación genera datos comparativos entre la actividad turística de ambos periodos.</li> <li>• Al segundo año de gobernanza, la Corporación genera a lo menos un boletín informativo cada 3 meses con los resultados que permiten evaluar la actividad turística en temporada alta y baja.</li> <li>• Al tercer año de gobernanza, el 15% de las decisiones de gestión territorial utilizan como soporte los datos arrojados desde el Observatorio Turístico.</li> <li>• Al sexto año de gobernanza, el 40% de las decisiones de gestión territorial utilizan como soporte los datos arrojados desde el Observatorio Turístico.</li> <li>• Al décimo año de gobernanza, los datos del Observatorio Turístico sirven de soporte para el 70% de las decisiones de gobernanza.</li> </ul>

Tabla 19: Lineamiento 003. Fuente: Elaboración Propia

Lineamiento	Competitividad
Descripción	El lineamiento de competitividad busca posicionar al destino Cuenca del Lago Ranco como un lugar atractivo para visitar, que demuestra en la experiencia ofrecida la profesionalización del turismo en el territorio.
Objetivo General	Consolidar a la Cuenca del Lago Ranco como un destino turístico que tiene las facultades para competir a nivel regional y nacional con otros destinos de similares características.
Meta	Cuenca del Lago Ranco es un destino competitivo a nivel nacional, con una oferta turística de calidad, atractivos protegidos y bien cuidados, con un notable crecimiento de la infraestructura que beneficia a la ciudadanía y a la actividad turística; y que poco a poco atrae un mercado internacional.
Responsable Directo	Gerente de la gobernanza
Productos y/o resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del capital humano</li> <li>• Formalización de la oferta turística</li> <li>• Atracción de inversiones</li> <li>• Creación de productos y experiencias turísticas.</li> </ul>
Indicadores de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al primer año de gobernanza, la Corporación apoya la formalización del 5% de la oferta turística informal del territorio.</li> <li>• Al tercer año de gobernanza, la Corporación ha apoyado la formalización del 35% de la oferta turística informal del territorio.</li> <li>• La Corporación capacita al 45% de los emprendedores y/o empresarios del destino turístico en materias como la atención al cliente y sustentabilidad.</li> <li>• Al quinto año de gobernanza, la Corporación sirve de soporte para la creación y/o desarrollo de 3 nuevos paquetes turísticos de nivel internacional.</li> <li>• Al tercer año de gobernanza, la Corporación posiciona un producto turístico de creación propia.</li> <li>• Al 2030, el 70% de los turistas que visita la región de Los Ríos con motivo de recorrer el destino turístico de la Cuenca del Lago Ranco y/o visitar alguno de sus atractivos.</li> </ul>

Tabla 20: Lineamiento 004. Fuente: Elaboración Propia

Lineamiento	Asociatividad
Descripción	El lineamiento de Asociatividad vela por estimular y mantener la articulación público-privada para la generación de iniciativas mancomunadas que potencien el desarrollo del destino turístico; promoviendo la asociatividad de los empresarios, artesanos y emprendedores para ampliar la representatividad de la asamblea general y la toma de decisiones de la gobernanza.
Objetivo General	Estimular la asociatividad de los actores del territorio para asegurar una gobernanza representativa del entramado público-privado de la Cuenca del Lago Ranco.
Meta	El desarrollo del destino Cuenca del Lago Ranco es un resultado del trabajo articulado del sector público y privado quienes, a través de la gobernanza del territorio, se han asociado para generar acciones conjuntas en beneficio de todos.
Responsable Directo	Gerente de la gobernanza
Productos y/o resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Acción con entidades públicas (CORFO, SERCOTEC, INDAP, otros de pertinencia) que permita establecer los lineamientos del trabajo del sector público en fortalecimiento de las inversiones y el sector empresarial del territorio</li> <li>• Convenio asociativo con institutos y universidades que impartan turismo para la profesionalización de la actividad turística a través de seminarios, cursos, pasantías y prácticas.</li> <li>• Asesoramiento para la constitución de asociaciones gremiales.</li> </ul>
Indicadores de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al primer año de gobernanza, la Corporación sostiene un convenio con entidades públicas de pertinencia para desarrollar un Plan de Acción conjunto en base a las necesidades del territorio.</li> <li>• Al segundo año de gobernanza, la Corporación ha establecido a lo menos 3 líneas de fortalecimiento del financiamiento del sector privado en el destino turístico.</li> <li>• Al tercer año de gobernanza, la Corporación firma un convenio con al menos dos Institutos y/o Universidades que impartan turismo para la generación de prácticas profesionales y pasantías entre los miembros de la gobernanza.</li> <li>• Al quinto año de gobernanza, la Corporación apoya la constitución de a lo menos una asociación gremial.</li> </ul>

Tabla 21: Lineamiento 005. Fuente: Elaboración Propia

Lineamiento	Promoción Turística
Descripción	El lineamiento de la promoción turística vela por generar acciones de marketing de destino para posicionar la Cuenca del Lago Ranco a nivel nacional, comunicando los atributos del territorio y los servicios ofrecidos.
Objetivo General	Promocionar la Cuenca del Lago Ranco como un destino turístico de excelencia para los turistas a nivel nacional e internacional a través de diferentes canales de comunicación, con un enfoque inclusivo.
Meta	Destino Cuenca del Lago Ranco es un destino reconocido a nivel nacional por sus atributos paisajísticos y la configuración de actividades entorno a la naturaleza y la cultura milenaria.
Responsable Directo	Gerente de la Gobernanza/ Community Manager
Productos y/o resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de destino</li> <li>• Relato de destino</li> <li>• Página web accesible de comercialización del destino</li> <li>• Redes sociales de promoción del destino y los servicios, con uso de ayudas técnicas para todo público.</li> </ul>
Indicadores de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el primer año de gobernanza, la gobernanza del destino crea una marca de destino socializada y aceptada por la mayoría absoluta de los miembros.</li> <li>• Al finalizar el primer año, la gobernanza del destino crea un relato que pone en valor el destino, que ha sido socializado y aceptado por la mayoría absoluta de los miembros.</li> <li>• Al segundo año de gobernanza, el destino tiene una página web que pone en valor los atractivos turísticos y que contiene información de a lo menos el 90% de los servicios turísticos formalizados.</li> <li>• Al segundo año de gobernanza, el territorio ya cuenta con Instagram, Facebook y TikTok para promocionar el destino turístico.</li> <li>• Al quinto año de gobernanza, el 20% del alcance en redes sociales corresponde a público internacional.</li> <li>• Al quinto año de gobernanza, la página web del destino aparece en los primeros tres resultados de los metabuscadores.</li> </ul>

Tabla 22: Lineamiento 006. Fuente: Elaboración Propia

Lineamiento	Sustentabilidad Turística e Inclusión
Descripción	Este lineamiento busca estimular las buenas prácticas entorno a la sustentabilidad en el diseño y ejecución de las experiencias turísticas del destino.
Objetivo General	Velar por un desarrollo turístico consciente con el entorno, con una capacidad de carga resguardada para el bienestar del destino, la comunidad y el territorio que la sustenta.
Meta	Cuenca del Lago Ranco es un destino turístico sustentable a nivel medioambiental, económico y social.
Responsable Directo	Gerente de la gobernanza
Productos y/o resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de buenas prácticas sustentables</li> <li>• Estudio de la capacidad de carga del territorio</li> <li>• Estudio de accesibilidad del destino</li> <li>• Diagnóstico del grado de inclusión del destino para las personas con diversidad funcional.</li> <li>• Creación de iniciativas de turismo comunitario</li> </ul>
Indicadores de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el primer año de gobernanza, la Corporación entrega un informe del Estudio de la Capacidad de Carga del Territorio.</li> <li>• Al finalizar el primer año de gobernanza, la Corporación entrega un informe diagnóstico del grado de inclusión del destino detectando a lo menos 3 brechas.</li> <li>• Al tercer año de gobernanza, la Corporación crea una Guía de Buenas Prácticas para la Sustentabilidad del destino turístico con a lo menos 10 medidas de sustentabilidad para los establecimientos de alojamiento, restauración y recreación.</li> <li>• Al 2030, la gobernanza disminuye un 20% de las brechas de inclusión del destino.</li> <li>• Al 2030, la gobernanza mantiene un nivel de visitantes de máximo un 90% de la capacidad de carga del destino.</li> <li>• Al tercer año de gobernanza, la Corporación impulsa a lo menos 1 iniciativa de turismo comunitario por cada comuna que conforma el destino turístico.</li> </ul>

## 5.2.8 Miembros y Beneficiarios

Desde el sector público se consideran miembros idóneos de la Corporación las Ilustres Municipalidades de La Unión, Futrono y Lago Ranco. Por otro lado, desde el sector privado se consideran miembros idóneos los representantes de los gremios y asociaciones de emprendedores, artesanos y empresarios turísticos de la Cuenca del Lago Ranco.

De todas formas, los beneficiarios de la gobernanza serían los miembros de la Corporación, los turistas que llegan al destino turístico y, por último, los empresarios y comunidad receptora que pueden ver los frutos del desarrollo local en su territorialidad.

### 5.2.8.1 Derechos y obligaciones de socios

Todos los socios de la Corporación tienen la obligación de:

- Participar de las reuniones de Asamblea General convocadas por la Gerencia y/o el Directivo.
- Participar de reuniones de proyecto convocadas por el gestor de proyectos, dando sus ideas y/o aportando con recursos humanos, de infraestructura u otro.
- Cumplir con el reglamento de la gobernanza.
- Justificar la inasistencia a las reuniones ordinarias y/o extraordinarias de Asamblea General
- Ante caso de inasistencia, designar a un miembro en representación de la organización que corresponda.
- Informar a los socios de su organización, toda la información brindada por la gobernanza.
- Comunicar cualquier conflicto de interés con la gobernanza.

Por otro lado, tienen el derecho a:

- Solicitar las actas de trabajo del directivo y/o de las reuniones de gerencia.
- Solicitar información sobre el estado financiero de la Corporación.
- Solicitar asesoría sobre temas relacionados a la industria turística.
- Participar de actividades de la gobernanza.
- Ejercer su opinión sobre las acciones de la gobernanza y el manejo de la corporación.
- Votar en nombre de su organización local sobre temas de interés tratados en reuniones de Asamblea General.
- Levantar mociones para la suspensión o expulsión de alguno de los miembros de la Corporación.
- Solicitar al directorio reuniones extraordinarias para tratar temas de relevancia.
- Postular y ser elegidos miembros del directorio o junta directiva.

De forma excluyente, los miembros de la Junta Directiva tienen la obligación de:

- Analizar y responder frente a la incorporación o cese de miembros de la gobernanza
- Tomar decisiones de forma democrática que favorezcan la gestión de la gobernanza del destino turístico.
- Participar de las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva.
- Citar a reuniones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General
- Justificar la inasistencia a las reuniones ordinarias y/o extraordinarias de Asamblea General. Ante caso de inasistencia, designar a un miembro en representación de la organización que corresponda.
- Comunicar conflictos de interés respecto a las labores y acciones de la gobernanza.
- Cumplir con sus labores y lo estipulado en el reglamento y/o estatutos de la gobernanza.

Por otro lado, tienen el derecho a:

- Conocer el estado financiero de la Corporación
- Contratar o remover algún miembro del equipo técnico de la Corporación.
- Participar de actividades de gobernanza

#### 5.2.8.2 Condiciones de incorporación

Las municipalidades que conforman el destino turístico tienen derecho propio a participar de la Corporación. Para incorporarse a la organización deben presentar el acta de consejo municipal que aprueba la incorporación.

Por otro lado, otros miembros del sector privado deberán solicitar el ingreso por escrito ante el Directorio, el cual debe responder a dicha solicitud en la siguiente reunión ordinaria que se presente luego de la petición.

#### 5.2.8.3 Forma y motivo de exclusión

El directivo podrá solicitar la destitución del cargo de uno de sus miembros si falta a dos reuniones de la Junta Directiva sin justificación. Esta solicitud se ingresa a la Comisión de Ética quién otorgaría el respaldo para la moción de destitución; sin embargo, esta destitución no implica que el miembro destituido no tenga las facultades para volver a postular al cargo en las siguientes elecciones.

La Comisión de Ética realizará el informe y hará entrega del expediente a la Asamblea General quien, por votación con mayoría simple, decide si el miembro será o no expulsado de su cargo. Al momento de destituir a un miembro del directorio el vicepresidente hará reemplazo de esta vacante hasta que se realicen las siguientes elecciones.

Si fuese el vicepresidente quien incumple sus deberes, se determina opcional el reemplazar esa vacante por el periodo de dicho directivo.

En cualquier otro caso, todo miembro de la Asamblea General puede ser expulsado de la gobernanza al faltar a 3 reuniones ordinarias sin justificación o al incumplir el reglamento de la organización. Dichos casos seguirán el conducto establecido mediante la Comisión de Ética.

En caso de conflicto de interés, el miembro que se vea afectado debe expresar la problemática al directivo perdiendo su derecho a voto en la elección correspondiente, pero pudiendo participar de la discusión asociada.

### 5.2.9 Fuentes de financiamiento de la Unidad de Gestión

A continuación, se presenta el presupuesto para el funcionamiento de la unidad de gestión de la gobernanza con los supuestos considerados. Para más información, ver Anexo 6:

*Tabla 23: Síntesis presupuesto para gobernanza. Fuente: Elaboración Propia*

Criterio	Costos en pesos chilenos					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones		41.040.000	41.860.800	42.698.016	43.551.976	44.423.016
Operaciones		8.612.000	8.900.240	9.201.445	9.516.234	9.845.256
Viáticos		4.800.000	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
Luz		1.200.000	1.224.000	1.248.480	1.273.450	1.298.919
Agua		600.000	612.000	624.240	636.725	649.459
Internet		432.000	440.640	449.453	458.442	467.611
Plan teléfono móvil		180.000	183.600	187.272	191.017	194.838
Insumos de oficina		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Costos página web	552.500			97.125		
Publicidad en redes sociales		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Arriendo						
Inversión	3.860.040					
Costos legales	150.000			157.500		
<b>Total</b>	<b>4.562.540</b>	<b>49.652.000</b>	<b>50.761.040</b>	<b>52.056.961</b>	<b>53.068.210</b>	<b>54.268.272</b>

Supuestos:

- Los gastos estimados en remuneraciones varían en total un 2% anual. Por otro lado, la remuneración del equipo técnico puede variar en base a la cantidad de proyectos que realice de forma anual, considerando un incentivo monetario de un 5% de cada fondo de financiamiento obtenido a lo largo del año.
- Los viáticos se estiman en \$100.000 por persona del equipo técnico, considerando los traslados intercomunales para el desarrollo de las actividades de gestión y la alimentación correspondiente. Aumentan en un 5% anual.
- El Centro de gestión y operaciones de la gobernanza se adquirirá vía comodato con la Ilustre Municipalidad de La Unión, haciendo uso de una oficina en la restaurada Casa Duhalde.
- Los costos fijos estimados de luz, agua y telecomunicaciones varían un 2% anual.
- La página web se compra con dominio gratuito en modalidad trianual. Sus costos de página web varían en un 5% por cada pago.

- f) Se estima un costo en insumos de oficina de \$200.000 anuales y un costo en publicidad web de \$100.000 mensuales.

Para poder costear el presupuesto de la Unidad de Gestión y todas las tareas de administración de la gobernanza, se identifican las siguientes fuentes de financiamiento:

*Tabla 24: Financiamiento de la gobernanza. Fuente: Elaboración Propia*

Nombre Fuente	Origen de los Fondos	Monto total	Justificación
Bienes Públicos	CORFO	\$200.000.000	Proyecto vela por el fortalecimiento del turismo como un segmento económico competitivo en la región de los ríos.
Subvención Municipal	Municipalidad de La Unión Municipalidad de Lago Ranco Municipalidad de Futrono	\$15.000.000	Aporte municipal anual para la gestión turística de las municipalidades que conforman el destino.
Ley de Donaciones Sociales	Empresarios del Ranco y sus alrededores.	\$14.000.000	Aporte anual del sector privado y/o contribuyentes independientes a la gestión de la Corporación en base a lo estipulado en la Ley de Donaciones bajo la finalidad del desarrollo comunitario y local, la cultura y el medioambiente.
Merchandising del destino	Ingresos Propios de la Corporación	\$25.000.000	Ingresos propios hacia la Corporación a través del diseño y la producción de merchandising del destino turístico, elaborado por artesanos locales con materiales de origen local y comercializados en los distintos servicios turísticos de alojamiento y restauración del territorio. Se estima una ganancia de \$25.000.000 en los 4 años de ejecución del proyecto.
Tour por la Cuenca del Lago Ranco	Ingresos Propios de la Corporación	\$40.000.000	Comercialización de servicios de guiado 100% inclusivos a través de tours creados por la corporación en el destino. Se estima una ganancia de \$40.000.000 en los 4 años de ejecución del proyecto.
Cuota de incorporación	Ingresos Propios de la Corporación	\$4.500.000	Aporte único de los miembros de la organización al momento de incorporarse a la Corporación.

Si bien solo a través del financiamiento de los Bienes Públicos de CORFO y la subvención municipal se cubre gran parte del presupuesto de los primeros cuatro años, la implementación temprana de las otras

fuentes de financiamiento permite obtener el financiamiento restante para el presupuesto, y un ingreso constante a la organización que permita responder a emergencias y/o gastos imprevistos de la Corporación.

Estas otras fuentes de financiamiento internas consideran -en primera instancia - la producción de merchandising del destino, los cuales se comercializarán en los distintos servicios turísticos de alojamiento y restauración del territorio; la comercialización de servicios de guiado a través de tours creados por la corporación en el destino. Se espera que a través del tiempo se perfeccionen e implementen nuevas formas de financiamiento por ingreso propio para la organización.

#### 5.2.10 Mecanismo de seguimiento, control y evaluación

Reunión Extraordinaria de Asamblea General 1 vez al año que establezca la Cuenta Pública, el avance de los proyectos y la presentación de resultados en base al diagnóstico territorial presentado en este proyecto en comparación con la elaboración de un nuevo diagnóstico.

En base al estado de avance de los resultados esperados de la gobernanza y al impacto de los proyectos, junto con la propuesta del Gerente y el Directivo de la Corporación, la Asamblea General establecerá las modificaciones del Plan de Acción correspondiente para el siguiente año.

Todo cambio administrativo de la unidad de gestión de la gobernanza se aceptará mediante votación del directivo y de la Asamblea General cuando corresponda.

Por otro lado, la fiscalización de las rendiciones financieras y otros corresponde a Unidad de Control de las Municipalidades y Contraloría General de la República según lo establecido en la normativa legal de las organizaciones con participación municipal.

#### 5.2.11 Mecanismo de disolución

Para disolver la Corporación se llamará a reunión extraordinaria de Asamblea General. En dicha Asamblea se explicará la moción y la distribución del patrimonio de la Corporación en los plazos estipulados por la propuesta del Directorio.

Dicha propuesta debe aprobarse o rechazarse en Acta oficial.

## 5.1 Cartelera de Iniciativas

### a) Lineamiento de Ordenamiento Territorial

Tabla 25: Iniciativa 001. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Plan de Ordenamiento del Destino
Descripción de la iniciativa	<p>Hoja de ruta a desarrollar desde la gobernanza para el destino, que vela por establecer los pasos a seguir para el ordenamiento del territorio para cumplir las necesidades de la industria turística desde la sustentabilidad con la comunidad, y que se alinea con las estrategias comunales de los PLADECOS y PLADATUR ya existentes.</p> <p>Esta hoja de ruta para su elaboración considera la ejecución de talleres con los miembros de la gobernanza y la comunidad local interesada, para determinar cuáles son las necesidades de infraestructura y facilitadores para el destino, además de cuáles zonas se deben resguardar para el desarrollo de la actividad.</p>
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de talleres comunitarios por el destino para levantar percepciones específicas de las necesidades de ordenamiento en turismo en las comunas que componen el destino.</li> <li>• Análisis y tabulación de las necesidades territoriales de ordenamiento.</li> <li>• Elaboración de la Hoja de Ruta y Plan estratégico a entregar y/o presentar a la gobernanza, trabajando los lineamientos de forma directa con el sector público del destino.</li> </ul>
Ubicación	La Unión-Puerto Nuevo-Futroneo-Llifén-Maihue-Lago Ranco-Riñinahue
Tiempo de duración	6 meses
Beneficiarios	Sector público, sector privado y comunidad local.
Responsables involucrados	Gerente Corporación
Costo proyecto	\$3.550.000
Financiamiento	Corporación
Resultados del proyecto	Libro con hoja de ruta que orienta la ejecución de políticas públicas para el resguardo territorial y la inversión en infraestructura para la productividad turística.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de un 70% de los prestadores de servicios turísticos por comuna en el ciclo de talleres.</li> <li>• Participación de al menos 10 personas de la comunidad local por taller.</li> <li>• Cumplimiento del 80% de la hoja de ruta a 5 años de exposición del producto final -Plan de ordenamiento de destino-.</li> </ul>

b) Lineamiento de Competitividad

Tabla 26: Iniciativa 002. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Programa de desarrollo de oferta turística especializada
Descripción de la iniciativa	El programa busca incentivar el desarrollo de oferta turística especializada en torno al Turismo Científico y el Turismo de Montaña para la Cuenca del Lago Ranco. Estos últimos son áreas en tendencia de crecimiento, y que pueden ser un factor diferenciador para la competitividad del destino respecto a otros, por tanto, se vela por incentivar la inversión en el desarrollo de excursiones de este tipo en el sector privado. Este programa considera la generación de un diagnóstico territorial para el desarrollo de productos especializados relacionados al área cordillerana.
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico y análisis territorial para el establecimiento de especializaciones turísticas complementarias potenciales en cada comuna del destino.</li> <li>• Charla sobre experiencias nacionales e internacionales en Turismo de Intereses Especiales.</li> <li>• Ciclo de talleres para el diseño de experiencias turísticas de intereses especiales: ¿Qué es? ¿Cómo podemos innovar en esta área desde el territorio?</li> <li>• Capacitación sobre postulación a fondos de financiamiento para los negocios turísticos.</li> </ul>
Ubicación	Futrono, Lago Ranco y La Unión
Tiempo de duración	6 meses
Beneficiarios	Sector público y privado de la Cuenca del Lago Ranco
Responsables involucrados	Encargado de Proyectos de la Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$15.000.000
Financiamiento	Corporación // FONDEF-CONYCIT
Resultados del proyecto	El sector privado de la Cuenca del Lago Ranco se capacita sobre el Turismo de Intereses Especiales, reconociendo la potencialidad del destino y desarrollando de forma asociativa un producto turístico intercomunal de turismo científico y turismo de montaña en el territorio del destino turístico
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de un 70% de los empresarios formalizados de la Cuenca del Lago Ranco.</li> <li>• Diseño y ejecución de un producto turístico de montaña para llevar expediciones investigativas a la cordillera de Los Andes y al Parque Nacional Alerce Costero.</li> <li>• Desarrollo de una alianza de colaboración con "Andes Sur de Chile: Laboratorio Natural" para el incentivo al desarrollo de investigaciones cordilleranas en la Cuenca del Lago Ranco.</li> </ul>

Tabla 27: Iniciativa 003. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Programa de Fortalecimiento de la Oferta Turística
Descripción de la iniciativa	Este programa analiza el territorio de la Cuenca del Lago Ranco desde un enfoque en los empresarios y servicios turísticos para detectar necesidades de fortalecimiento e innovación de la oferta. Así, se establecen mecanismos de fortalecimiento de la excelencia en los servicios ofrecidos en el destino.
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de un Manual de Excelencia y Seguridad para el Turismo en la Cuenca del Lago Ranco, que vele por establecer estándares base para los diversos tipos de servicios turísticos en términos de infraestructura, de diseño de la experiencia y de atención al cliente.</li> <li>• Levantamiento de competencias del destino y sus actores, así como el levantamiento de brechas de calidad para detectar las necesidades de fortalecimiento en la industria.</li> <li>• Articulación de pasantías universitarias con las empresas turísticas de la Cuenca del Lago Ranco para el perfeccionamiento de los servicios desde una mirada actualizada e innovadora.</li> <li>• Concurso anual a la innovación turística en base a los estándares de excelencia y seguridad de la gobernanza para los establecimientos formalizados de la Cuenca del Lago Ranco. El premio consiste en \$5.000.000 para invertir en el servicio y su mejoramiento.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	36 meses
Beneficiarios	Estudiantes del sector turístico a nivel regional y nacional; Empresarios de la Cuenca del Lago Ranco.
Responsables involucrados	Equipo de la Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$9.000.000
Financiamiento	Auspicio Sector privado/ Plan Gestión Corporación
Resultados del proyecto	Elaboración de un Manual de Excelencia y Seguridad Turística de la Cuenca del Lago Ranco para el mejoramiento continuo de los servicios, que promueve el fortalecimiento de la oferta turística del destino.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de los servicios formalizados es parte del programa de articulación de pasantías para el mejoramiento de sus servicios.</li> <li>• Las brechas detectadas en el territorio disminuyen en un 10% al siguiente año de implementación del proyecto.</li> <li>• 5% de los servicios informales son incentivados a formalizarse a través del Concurso Anual de Innovación.</li> </ul>

Tabla 28: Iniciativa 004. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Programa de Creación de Paquetes Turísticos
Descripción de la iniciativa	<p>Este programa busca establecer a la Corporación como plataforma para la creación de productos turísticos a nivel nacional e internacional.</p> <p>El proyecto considera el desarrollo de un FAM (Familiarization tour) para que tour operadores con capacidad de inversión, tanto nacionales como internacionales, puedan conocer el destino y la oferta turística preexistente, con el fin de diseñar en conjunto paquetes turísticos que posicionen el destino de forma competitiva.</p> <p>Se propone aprovechar la red de conexión territorial e histórica entre la Cuenca del Lago Ranco y la provincia de Neuquén en Argentina, para desarrollar un paquete binacional del disfrute de la Patagonia Norte a través del Paso de Lilpela.</p>
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastro de Tour Operadores con alcance en Chile y Argentina.</li> <li>• Diseño de FAM Tour en conjunto con los miembros de la gobernanza para vincular experiencias con estadía en las tres comunas que componen el destino.</li> <li>• Convenio de colaboración con destino Villa La Angostura en Neuquén - Argentina para implementación de FAM Tour binacional</li> <li>• Contacto con Tour Operadores para extender invitación al FAM Trip.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	12 meses
Beneficiarios	Sector privado de Cuenca del Lago Ranco y de Villa La Angostura.
Responsables involucrados	Gerente Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$10.000.000
Financiamiento	Donaciones pecuniarias y no pecuniarias sector privado CLR / Prochile / SERNATUR (cofinanciamiento 60% a través de Concurso de Promoción Internacional)
Resultados del proyecto	Diseño y comercialización de un paquete turístico por la Patagonia norte chilena-argentina que implique rescate y puesta en valor de la historia del Paso de Lilpela.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de un FAM Trip con al menos 3 tour operadores chilenos y 3 tour operadores argentinos.</li> <li>• Articulación de al menos 2 servicios turísticos por comuna dentro de un paquete turístico comercializado a nivel internacional.</li> </ul>

Tabla 29: Iniciativa 005. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Ruta Neruda: Circuito Turístico
Descripción de la iniciativa	Este proyecto se enmarca en un programa de fortalecimiento del vínculo entre el hito histórico que conforma la huida de Neruda del país, la comunidad artística de poetas y la comunidad local. El proyecto consiste en la puesta en valor y diseño de una Ruta Turística en base al circuito que realiza el poeta chileno Pablo Neruda para escapar de Chile a Argentina a través de la Cuenca del Lago Ranco. Se propone el inicio de la expedición en Llifén para el traslado de turistas desde este punto hacia Maihue, donde pueden vivir la "Experiencia Maqueo" antes de navegar por el Lago Maihue -que tiene su propia historia- hacia Hueinahue, desde donde se realiza la travesía a caballo pasando por las Termas de Chihuío y siguiendo el recorrido hasta el inicio del Paso de Lipela (el cruce entre ambos países a través de este paso no está actualmente permitido).
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación bibliográfica de los antecedentes históricos del paso de Pablo Neruda por la Cuenca del Lago Ranco.</li> <li>• Contacto con Fundación Neruda para patrocinio del circuito turístico.</li> <li>• Diseño e implementación de señaléticas en hitos geográficos claves del traslado del poeta a Argentina con la explicación histórica del suceso y un pequeño extracto de la obra de Neruda "Canto General" que escribe en su estadía en el destino turístico.</li> <li>• Diseño de ciclovía para el circuito turístico independiente por parte de los turistas.</li> <li>• Evaluación del grado de viabilidad de apertura del paso Lilpela para uso turístico.</li> <li>• Diseño y comercialización de una Ruta que contempla una excursión diaria desde Lago Maihue hasta el comienzo del Paso de Lilpela que relate la travesía del poeta y también el uso ancestral de este paso por las comunidades mapuches.</li> </ul>
Ubicación	Futrono
Tiempo de duración	24 meses
Beneficiarios	Sector público, Sector privado y comunidad local.
Responsables involucrados	Encargado de Proyectos de la Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$250.000.000
Financiamiento	MOP Los Ríos / Gobierno Regional a través del FRIL/ / Fundación Neruda
Resultados del proyecto	La "Ruta Neruda" involucra en su relato a la comunidad local, poniendo en valor su historia e identidad y formando parte de paquetes turísticos comercializados a nivel nacional e internacional.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruta Neruda contempla la vinculación con a lo menos tres servicios turísticos locales de Futrono.</li> <li>• El Circuito Turístico se promociona a través de folletos en a lo menos 10 servicios formalizados de Futrono y en la página web del destino.</li> <li>• En el primer año de comercialización de la Ruta Neruda, los servicios turísticos involucrados en ella reciben a lo menos 30 clientes mensuales en época estival derivados del consumo de la ruta.</li> </ul>

Tabla 30: Iniciativa 006. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Festival Binacional del Arte y la Poesía
Descripción de la iniciativa	Este proyecto se enmarca en un programa de fortalecimiento del vínculo entre el hito histórico que conforma la huida de Neruda del país, la comunidad artística de poetas y la comunidad local. El proyecto considera la celebración de un "Festival Binacional del Arte y la Poesía" a desarrollarse en el mes de marzo (en honor a la travesía de Neruda- mediante el cual se convoca anualmente a poetas de todo el mundo para exponer y comercializar sus obras. Este evento permitiría a los poetas un lugar de encuentro para debatir y conversar temas de interés común, y poner en valor este tipo de expresión artística en niños y adultos. Entre sus días de celebración ofrece música en vivo, gastronomía local, presentación de baile, un concurso de poesía, la lectura en vivo de algunas obras por los mismos autores y la excursión de "Ruta Neruda" desde Chile a Argentina por el paso de Lilpela para finalizar el festival en la provincia de Neuquén con la premiación del concurso.
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio colaborativo con Villa La Angostura para la ejecución Festival.</li> <li>• Diseño del Festival Binacional con su programa y presupuesto por parte de la Corporación</li> <li>• Captación y apalancamiento de financiamiento para su ejecución.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco-Villa La Angostura
Tiempo de duración	6 meses
Beneficiarios	Servicios públicos y privados de la Cuenca del Lago Ranco y de Villa La Angostura, además de la comunidad local.
Responsables involucrados	Gerente de la Corporación y Encargado de Proyectos
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$50.000.000
Financiamiento	Concurso Anual de Proyectos Culturales Dirac - Ministerio de Relaciones Exteriores Concurso de Promoción de Exportaciones de Industrias Creativas- Pro-Chile Provincia de Neuquén-Gobierno Argentino
Resultados del proyecto	El territorio de la Cuenca del Lago Ranco fortalece su vínculo con la poesía y su historia, promoviendo el desarrollo del Festival Binacional del Arte y la Poesía como un imperdible del destino turístico que se realiza anualmente de forma exitosa y convoca a turistas de nivel internacional.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Festival Binacional promueve una Tasa de Ocupación de un 80% de los establecimientos de alojamiento turístico de la Cuenca del Lago Ranco durante los días de su ejecución.</li> <li>• El Festival permite alargar la temporada de verano, fomentando que los servicios de alojamiento turístico sigan funcionando con amplias ganancias durante el mes de marzo.</li> <li>• Cuenca del Lago Ranco aumenta la cantidad de turistas extranjeros en un 10% al siguiente año de la ejecución del festival.</li> </ul>

c) Lineamiento de Inteligencia de Negocios

Tabla 31: Iniciativa 007. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Inteligencia de Negocios para la Cuenca del Lago Ranco
Descripción de la iniciativa	El proyecto considera la implementación de un observatorio que vela por generar datos cualitativos y cuantitativos del mercado y del territorio para entender el funcionamiento de la industria turística, estudiando el destino a través de técnicas de minería de datos de una multiplicidad de indicadores y generando informes de análisis para apoyar la gestión del destino. Este Observatorio establece un sistema de monitoreo del comportamiento del visitante y su evaluación de la experiencia general en el destino, además de mantener un catastro de prestadores de servicios turísticos formalizados del área gastronómica, de alojamiento y de recreación.
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de indicadores y metodología para la recolección y análisis de datos.</li> <li>• Diseño del sistema de monitoreo del comportamiento del turista.</li> <li>• Diseño de entrevistas estructuradas para evaluar la experiencia general del turista a través de mailing.</li> <li>• Diseño y actualización constante del Catastro de Prestadores de Servicios Formalizados.</li> <li>• Análisis de indicadores y elaboración del Boletín Turístico trimestral a distribuir entre la gobernanza.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	Indefinida
Beneficiarios	Sector público y privado del territorio
Responsables involucrados	Encargado de Proyectos
Costo proyecto	A evaluar. Se estiman \$196.000.000
Financiamiento	FNDR Los Ríos, GORE los Ríos, línea para el Desarrollo Económico, Fomento e Innovación// Subvención Municipal
Resultados del proyecto	La Cuenca del Lago Ranco toma decisiones en base a datos cualitativos y cuantitativos del mercado, planificando de forma preventiva el desarrollo turístico del destino.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 15% de las decisiones de gestión territorial utilizan como soporte los datos arrojados del Observatorio Turístico: Big Data Cuenca Lago Ranco.</li> <li>• A lo menos el 10% de los empresarios considera los datos del BIG DATA para la generación de cambios innovadores en sus establecimientos turísticos.</li> <li>• Los lectores suscritos al Boletín crecen en un 10% al segundo año de creación del boletín.</li> </ul>

d) Lineamiento de Promoción Turística

Tabla 32: Iniciativa 008. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Plan de Marketing del Destino
Descripción de la iniciativa	<p>Este proyecto considera la elaboración y ejecución de un Plan de promoción turística que facilite el posicionamiento competitivo de la Cuenca del Lago Ranco a nivel nacional. Entre los productos resultantes del Plan está la creación de una Marca de Destino que contenga un logo y una bajada; el diseño de un relato del destino que dé cuenta de la puesta en valor del territorio y sus atributos, identificando elementos de valor y que promueve la vocación turística del destino; y las potencialidades de mercado.</p> <p>Se propone el concepto de “Encanto Milenario” como bajada de marca para el destino, siendo este un concepto que hace referencia a la existencia de Alerce Milenario como uno de los atractivos de nivel internacional del territorio y a la existencia milenaria de comunidades ancestrales que configuran hoy la simbiosis cultural del destino.</p> <p>Por otro lado, se propone que el Plan de Marketing involucre la participación del destino en ferias de promoción turística, vinculando el destino al concepto de Patagonia Norte</p>
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una visión representativa del destino</li> <li>• Caracterización del destino a través de la identificación de sus elementos representativos y los servicios existentes.</li> <li>• Construcción de buyer persona del destino a través de la información obtenida del Observatorio.</li> <li>• Construcción de buyer persona potenciales del destino</li> <li>• Diseño de una marca socializada y aceptada a nivel de destino que unifica las características del destino, fortaleciendo a la vez las características diferenciadoras de cada comuna.</li> <li>• Establecimiento de estrategias de promoción nacional e internacional.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	Indefinido
Beneficiarios	Comunidad local, sector público y privado de la Cuenca del Lago Ranco
Responsables involucrados	Gerente de la Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$8.000.000
Financiamiento	Subvención Municipal / Aportes pecuniarios sector privado
Resultados del proyecto	Plan de Marketing compartido a nivel de destino para la promoción articulada de los atributos del destino, sus atractivos y servicios existentes.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de destino utilizada por el 80% de los prestadores de servicios formalizados en sus gráficas de promoción.</li> <li>• Participación del destino en al menos 2 ferias internacionales de promoción turística al año.</li> <li>• A lo menos el 70% de los turistas que visita la Cuenca del Lago Ranco reconoce la Marca del destino.</li> </ul>

e) Lineamiento de Sustentabilidad e Inclusión Turística

Tabla 33: Iniciativa 009. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Estudio de Capacidad de Carga del Territorio
Descripción de la iniciativa	Este proyecto utiliza información del Observatorio Turístico Cuenca del Lago Ranco para, junto a una universidad regional, exponer la capacidad de carga máxima del destino, el nivel de daño actual del patrimonio natural provocado por el hombre, y que establece niveles de desarrollo de la actividad turística desde la zonificación del territorio para el resguardo de los recursos a largo plazo. El proyecto considera dentro de sus productos la elaboración de una "Guía de Buenas Prácticas para la Sustentabilidad" en solución a las problemáticas detectadas.
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de convenio colaborativo con una universidad regional para la investigación en la Cuenca del Lago Ranco</li> <li>• Establecimiento metodológico del estudio.</li> <li>• Medición de la capacidad de carga del destino a través de un diagnóstico territorial.</li> <li>• Identificación de problemáticas de sustentabilidad en el territorio en base al desarrollo turístico.</li> <li>• Establecimiento de límites diarios para la actividad turística en base a una zonificación territorial para el desarrollo.</li> <li>• Elaboración de una Guía de Buenas Prácticas para la Sustentabilidad de la Cuenca del Lago Ranco.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	12 meses
Beneficiarios	Estudiantes universitarios de la región, comunidad local, turistas y sector público-privado del turismo.
Responsables involucrados	Gerente de la Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$15.000.000
Financiamiento	Universidad Austral de Chile/ Fondo de Protección Ambiental Ministerio de Medio Ambiente
Resultados del proyecto	"Guía de Buenas Prácticas para el desarrollo turístico de la Cuenca del Lago Ranco" que es socializada y compartida a nivel destino, con empresarios que respetan la capacidad de carga y la zonificación de resguardo de recursos del territorio en sus servicios.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de las problemáticas de sustentabilidad detectadas en un 30% cada año.</li> <li>• El destino de la Cuenca del Lago Ranco no supera el 90% de la capacidad de carga del destino cada época estival.</li> </ul>

Tabla 34: Iniciativa 010. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Informe de Inclusión de los Servicios de la Cuenca del Lago Ranco
Descripción de la iniciativa	Producto de Big Data Turismo CLR que establece el grado de diseño universal de los servicios turísticos para el disfrute autónomo de las personas con diversidad funcional a través de un diagnóstico a nivel de destino. Así, se generan charlas de sensibilización respecto al Turismo Accesible y un Plan de Acción para la Inclusión del destino a trabajar con el sector público y privado de la gobernanza.
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento metodológico para el estudio del grado de inclusión de los servicios turísticos</li> <li>• Diagnóstico del grado de inclusión del destino para las personas con diversidad funcional</li> <li>• Identificación de problemáticas más comunes para la accesibilidad al destino de personas con diversidad funcional.</li> <li>• Diseño de Plan de Acción para la Inclusión en la Cuenca del Lago Ranco que vela por solucionar las principales problemáticas.</li> <li>• Implementación de Charlas de sensibilización del Turismo Accesible, el Diseño Universal y la oportunidad de negocio presentada.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	6 meses
Beneficiarios	Sector privado de la Cuenca del Lago Ranco, comunidad de personas con diversidad funcional a nivel nacional e internacional.
Responsables involucrados	Gerente de la Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$10.000.000
Financiamiento	Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos FONAPI
Resultados del proyecto	Cuenca del Lago Ranco se posiciona como un destino turístico inclusivo inmerso en los encantos milenarios de su naturaleza y su gente.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de un 20% de las brechas de inclusión del destino al primer año de ejecución del Plan de Acción.</li> <li>• Al menos un 15% de los servicios turísticos formalizados de la Cuenca del Lago Ranco generan medidas de adaptación y/o diseño universal para ofrecer sus servicios a personas con diversidad funcional.</li> <li>• La Corporación crea un circuito turístico 100% inclusivo en la Cuenca del Lago Ranco.</li> </ul>

Tabla 35: Iniciativa 011. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Turismo comunitario
Descripción de la iniciativa	<p>El proyecto se enmarca en un programa de desarrollo del turismo comunitario que vela por vincular a la comunidad local del territorio con la industria turística y sus beneficios. El proyecto considera la creación de circuitos y rutas turísticas con enfoque en las características del territorio no puestas en valor.</p> <p>Se propone el diseño de un circuito turístico artesanal de la cerveza y las cecinas y una Ruta Productiva de la Leche y el Maqui, siendo estos elementos representativos del territorio y de la producción artesanal de la comunidad local.</p>
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de antecedentes históricos y patrimoniales de las comunidades locales.</li> <li>• Contacto con empresas locales de producción artesanal.</li> <li>• Diseño y comercialización de Rutas que contemplan el vínculo de la comunidad con la industria turística, invitando al turista a participar de instancias de producción artesanal diarias de la comunidad, dando a conocer sus técnicas y prácticas históricas.</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	12 meses
Beneficiarios	Comunidad local y turistas
Responsables involucrados	Gerente de la Corporación
Costo proyecto	A evaluar, se estiman \$5.000.000
Financiamiento	Corporación (Plan de Gestión) / Ley de Donaciones
Resultados del proyecto	La comunidad local pone en valor su identidad e historia, reconociendo y expresando su patrimonio a través de su producción artesanal.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Corporación sustenta la creación de a lo menos una ruta de turismo comunitario por comuna que, en conjunto, crea un hilo conductor a nivel de destino.</li> </ul>

Tabla 36: Iniciativa 012. Fuente: Elaboración Propia

Nombre iniciativa	Concurso Anual de Gastronomía
Descripción de la iniciativa	<p>El proyecto se enmarca en un programa de desarrollo del turismo comunitario que vela por vincular a la comunidad local del territorio con la industria turística y sus beneficios. Este proyecto considera el desarrollo de un Concurso Anual de Gastronomía como evento cultural que pone en valor la tradición mapuche y campesina del territorio, así como el patrimonio natural e histórico.</p> <p>Este concurso busca motivar a la comunidad local a crear nuevos platillos gastronómicos en base a los elementos tradicionales (lácteos y sus derivados, frutos silvestres, entre otros), y la cultura simbiótica del territorio (huilliche, alemana y campesina). Entre los premios del concurso se considera un curso de cocina por un chef local, dinero en efectivo y la participación de los ganadores en un Recetario Gastronómico del destino que sirve de guía para la elaboración de los platillos ganadores, que relata la relación de la comunidad local y sus familias con los productos utilizados y el territorio, fomentando entonces la comercialización de estos platillos en la oferta gastronómica.</p>
Actividades asociadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de las bases del concurso y captación de auspiciadores.</li> <li>• Convocatoria de jurado especializado.</li> <li>• Lanzamiento del concurso</li> <li>• Convocatoria de postulantes</li> <li>• Selección de ganadores.</li> <li>• Diseño y elaboración del Recetario Gastronómico</li> </ul>
Ubicación	Cuenca del Lago Ranco
Tiempo de duración	Indefinido
Beneficiarios	Comunidad local y turistas
Responsables involucrados	Encargado de Proyectos
Costo proyecto	\$15.000.000
Financiamiento	Subvención Municipal de cada municipio.
Resultados del proyecto	La comunidad local pone en valor su identidad e historia, reconociendo y expresando su patrimonio a través de la gastronomía.
Indicadores de medición de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A lo menos 10 personas por comuna participan del Concurso Anual.</li> <li>• El Recetario Gastronómico del destino se distribuye como folleto en todos los puntos de información turística habilitados a nivel de destino.</li> <li>• El Concurso motiva a la creación a lo menos de un servicio gastronómico en el destino al quinto año de ejecución.</li> </ul>

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Desde una mirada general, con el motivo de finalizar y sintetizar los resultados del proyecto, se hace un recorrido por los principales descubrimientos, dificultades y objetivos logrados.

Primeramente, el diagnóstico territorial de la Cuenca del Lago ranco da luces de grandes problemas de gestión y asociatividad del destino turístico ante falta de concesos básicos respecto a las delimitaciones geográficas, al nombre e identidad del destino y los elementos representativos que lo caracterizan. Es notable que existe una desconfianza entre el sector público y el sector privado respecto al desarrollo de iniciativas mancomunadas asociadas al interés económico que persigue el sector privado y a la falta de tiempo y burocracia del sector público que limitan la finalización óptima de procesos. Los principales actores privados del territorio plantean la necesidad de ser escuchados y participar de forma democrática de los procesos decisivos en torno a las políticas públicas de inversión y ordenamiento en turismo, por otro lado, el sector público da luces de un desgaste ante la participación verbal demandante de un privado que no tiene iniciativa de involucramiento directo en los proyectos.

Lo anterior desencadena en una propuesta de gobernanza mixta que da respuesta a las necesidades del sector público y del sector privado, que requiere de una unidad de gestión con liderazgo para llevar procesos que sin esta figura no podrían llevarse con confianza. Esta propuesta de gobernanza reconoce las potencialidades de desarrollo de oferta turística complementaria y de generar alianzas cooperativas a nivel internacional, que fueron correctamente planteadas a través de una cartelera de iniciativas amplia que toma elementos particulares del destino, su historia y patrimonio, para explotar de forma sustentable a lo largo del tiempo.

En términos generales, se logra el objetivo general de desarrollar un modelo de gestión de gobernanza turística para el territorio que comprende la “Cuenca del Lago Ranco”, y que permita facilitar la implementación de acciones público-privadas para el desarrollo local. Sin embargo, es necesario repasar las dificultades que conlleva el logro de los objetivos específicos del proyecto.

En términos del diagnóstico, es posible afirmar que se generaron complicaciones para la aplicación de instrumentos consultivos en trabajo de campo respectivas netamente a la poca conectividad del transporte público en la Provincia del Ranco, que muchas veces incidió en alargar los tiempos del estudio del territorio. Por otro lado, la cultura de un territorio un poco más aislado y rural no tan solo resultó en limitaciones horarias y de tiempo para el desplazamiento, sino que dejó en evidencia una mirada estacional de la actividad turística, implicando el cierre de diversos establecimientos y la dificultad de contactar con agrupaciones dedicadas a actividades complementarias a la industria turística -como la artesanía-; lo que limita la diversidad de actores participantes del diagnóstico del capital humano.

Otra dificultad se genera al momento de delimitar el territorio pues, se hizo necesario el levantamiento de un catastro personal de atractivos turísticos no reconocidos oficialmente y que otorgaban una

categoría internacional al tipo de visitante potencial al destino. Este catastro fue útil al momento de establecer el polígono del destino turístico en base a la distribución de los atractivos icónicos y potenciales del destino, segmentando el territorio en dos zonas: una de mayor intensidad turística y otra de menor intensidad turística y con grandes potencialidades para el turismo cultural, creativo y patrimonial.

Otro desafío, fue la comprensión legal de las normativas vigentes que establecen limitaciones para la articulación público-privada desde el traspaso de recursos. No obstante, fue posible determinar una estructura organizacional que permite el apalancamiento de recursos estatales, la subvención municipal y el aporte del sector privado, con un directorio mixto.

Cabe destacar, que el proyecto nace desde la necesidad de planificación percibida en un territorio y que cumple contribuyendo a la generación de soluciones para un desarrollo sustentable de la actividad turística. Si bien Cuenca del Lago Ranco se enfrenta a una incertidumbre en términos del liderazgo de la actividad turística que se haga cargo de la gestión del destino, se dan luces de una articulación de gobernanza netamente pública. En este sentido, es muy probable que la propuesta de este proyecto en la práctica no se vea implementada debido a que plantea una visión divergente a las tendencias de cambio del sector público, pero constituye un aporte en base a los deseos comunicados por las personas que trabajan hoy el turismo y que desean cambios estructurales positivos y, por ende, se establece como la mejor alternativa actual de desarrollo para el destino.

### **Proyecciones para futuras investigaciones**

Se considera como un aporte complementario al presente proyecto, el desarrollo profundo de las iniciativas lineales propuestas en el modelo de gobernanza. Así, sería posible otorgar un análisis más profundo de las implicancias y viabilidad de generar una ruta binacional que interconecte la Patagonia norte entre Chile y Argentina.

Por otro lado, entendiendo que existen diversos modelos de gestión de destinos propuestos a nivel, sumado a la potencial gobernanza pública de la Cuenca del Lago Ranco, es interesante estudiar casos de desarrollo de destinos turísticos con planificación liderada por el estado en su representación local en contraposición con otras gobernanzas públicas o mixtas exitosas a nivel global.

# Referencias

- Arquitectura tradicional de Osorno y La Unión. (s. f.). Portal de Libros Electrónicos de la Universidad de Chile. Obtenido de:  
<https://libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/1028/submission/proof/64/#zoom=z>
- Barini, B., Biasone, A., Cacciutto, M., Castellucci, D., Corbo, Y., & Roldán, N. (2011). Gobernanza y Turismo: Análisis del Estado del Arte. *Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas*. Pucón, Chile.
- Boisier, S. (1999). *Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Bravo, L.L. (2019). Otro turismo es posible: La economía social y solidaria, turismo comunitario en agua blanca// Congreso Virtual Internacional sobre Economía Social y Desarrollo Local Sostenible.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer* (2008) 24(1), 5-12.
- Butler, R. W. (2011). *Tourism area life cycle, contemporary tourism reviews*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited
- Cámara de Turismo de Lago Ranco. (s. f.). Laguna Picura - Cámara de Turismo de Lago Ranco - Chile. Turismo Lago Ranco. Obtenido de: <http://www.turismolagoranco.cl/index.php/es/actividades/36-atractivos/lagos/53-laguna-picura>
- Centro Cultural La Unión. (s.f.). *culturalaunion.cl*. Obtenido de <https://culturalaunion.cl/>
- Corporación Amigos de Lago Ranco. (s.f.). *amigosdelagoranco.cl*. Obtenido de <https://amigosdelagoranco.cl/>
- Corporación Cuenca del Lago Ranco, Municipalidad de Futrono, & Municipalidad de Lago Ranco. (2018). Plan de Acción ZOIT Lago Ranco-Futrono.
- Corporación Futrono. (s.f.). *corporacionfutrono.cl*. Obtenido de <https://www.corporacionfutrono.cl/nosotros/>
- Diario Futrono. (2020). *diariofutrono.cl*. Obtenido de <https://www.diariofutrono.cl/noticia/educacion/2020/10/la-intensa-historia-de-paillaco-y-su-gente-comuna-cumple-hoy-86-anos-aunque-su-nacimiento-es-anterior#:~:text=Paillaco%20estuvo%20ligado%20en%20varios,complet%C3%B3%20su%20administraci%C3%B3n%20hasta%>
- Diario Laguino. (2021). *diariolaguino.cl*. Obtenido de <https://www.diariolaguino.cl/noticia/historias-diariorur/2021/02/la-union-es-bicentenario-los-200-anos-de-la-capital-de-el-ranco>
- Diario Oficial de la República de Chile. (2 de diciembre de 2016). Subsecretaría de Turismo. Obtenido de <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Decreto-30-Que-fija-Procedimiento-ZOIT.pdf>
- Diario Rio Bueno. (2021). *diarioribueno.cl*. Obtenido de: <https://www.diarioribueno.cl/noticia/historiasdiariorur/2021/01/rio-bueno-243-anos-junto-al-rio-que-le-da-su-nombre-parte-i>
- Fernández, A., Herrero, L., & Vidal, J. (2017). Los Organismos de Gestión de Destino en Enoturismo: Casos Internacionales de Éxito. *Revista PSOS, Volúmen XV, N° 4*.
- Fernández. P. (2006). Fortines Hispanos en Futrono. Biblioteca Municipal de Futrono.

- Flores Ruiz, D., & Barroso González, M. (2011). Desarrollo rural, economía social y turismo rural: un análisis de casos. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n°70, 55-80.
- FUTRONHUE - FUTRONO (Testimonios, Historia y Fotografías). (2021, 23 abril). Issuu. Obtenido de: [https://issuu.com/culturafutrono/docs/futronhue\\_2020\\_ilustre\\_municipalidad\\_de\\_futrono](https://issuu.com/culturafutrono/docs/futronhue_2020_ilustre_municipalidad_de_futrono)
- Gazaga, M. O. (2007). La Economía Solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Hernández, E. (1991). *Planificación Turística: un enfoque metodológico*. DF. México: Editorial Trillas.
- Hernández, L. L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las ciencias sociales . *Scielo*.
- I. Municipalidad de Paillaco. (s.f.). [munipaillaco.cl](http://munipaillaco.cl). Obtenido de <https://www.munipaillaco.cl/informacion-comunal/>
- Ilustre Municipalidad de Futrono. (2020). Futronhue: Historia-Testimonios-Fotografías. Valdivia: Montaris.
- Ilustre Municipalidad de Futrono. (2020). Plan de Desarrollo Turístico de Futrono.
- Ilustre Municipalidad de Futrono. (2021). Barómetro Turismo. Obtenido de Municipalidad de Futrono: <https://www.munifutrono.cl/download/barometro-turismo-temporada-2020-2021/>
- Ilustre Municipalidad de La Unión. (2015). PLADECO La Unión 2015-2019.
- Ilustre Municipalidad de Paillaco. (s.f.). [munipaillaco.cl](http://munipaillaco.cl). Obtenido de <https://www.munipaillaco.cl/ccm-gerencia/>
- Landriscini, G. (2013). Economía social y solidaria en la patagonia norte: experiencias, saberes y prácticas. Casos y Reflexiones. Revista Pilquen, Volumen XVI, N°2.
- Ley N°, 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (29 de marzo de 1988). <http://bcn.cl/2f9uj> .
- Ley N°, 20.527. Modifica la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades (12 de agosto de 2011). <http://bcn.cl/2qqax> .
- Ley N°, 20.500. Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública (4 de febrero de 2011). <http://bcn.cl/2f7nb>
- Mesa Técnica de Turismo CLR. (2020). *Fichas de Gremios y Actores Turísticos*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2018). El Microemprendimiento en Chile. Gobierno de Chile.
- Ministerio de Planificación SERPLAC Santiago. (enero de 2011). Desarrollo Social y Familia. Obtenido de [http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/pdf/upload/5\\_Los\\_Planes\\_Developmental\\_Comunal.pdf](http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/pdf/upload/5_Los_Planes_Developmental_Comunal.pdf)
- Mirador La Caza del Jabalí. (s. f.). Vive el Rancho. Obtenido de: <https://www.viveelrancho.cl/?servicio=287-mirador-la-caza-del-jabali>
- Mozas Moral, A., & Bernal Jurado, E. (2006). Desarrollo Territorial y Economía Social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (55), 125-140.
- Municipalidad de Paillaco. (2020). *PLADECO 2020-2024*.
- Municipalidad de Paillaco. (s.f.). *Plan de Desarrollo Comunal*.
- Municipalidad de Rio Bueno. (s.f.). *Plan Regulador Comunal*.
- Municipios Futrono-Lago Ranco. (2018). Formulario Solicitud de Declaración Zonas de Interés Turístico Lago Ranco-Futrono.

- Muñoz-Mazón, A., & Velasco González, M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico, Aranjuez como estudio de caso. Cuadernos de Turismo, N°35.
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. Cuadernos de Turismo, N° 35, 335-337.
- Organización Mundial de Turismo. (2019). Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD). Madrid, España: UNWTO.
- Ortega, H. R. (2008). Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (PLADETUR). Santiago de Chile: SERNATUR.
- Pasore, R. (2010). Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en la Argentina. Revista de Ciencias Sociales n° 2, 47-74.
- Pearce, D. (2016). Modelos de Gestión de destinos. Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen XXV.
- Peña-Cortés, F., Hermosilla, K., Escalona-Ulloa, M., Rebolledo, G., & Gutiérrez, M. (2010). Diagnóstico del sistema turístico en la Cuenca del Lago Ranco. Revista Lider Vol.16, 159-171.
- Quito Cortez, S. M., Castillo Ortega, Y., & Flores Aguilera, D. (2021). *Estrategia de desarrollo endógeno: una propuesta para comunidades ecuatorianas*. Obtenido de Cienciadigital.org: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/1518/3974#citations>
- Ríos, F. T. (2012). Antropología del territorio. *Polis, Volumen 11, N°32*, 493-510.
- Rivas, H. (2016). *Manual de Destinos: Elementos para la gestión de Destinos Turísticos*. Santiago de Chile: Servicio Nacional de Turismo.
- Ruta Lagos y Volcanes. (s.f.). *rutalagosyvolcanes.cl*. Obtenido de <https://www.rutalagosyvolcanes.cl/nosotros/>
- Santiesteban, P. (2021). *Diario Laguno*. Obtenido de [diariolaguino.cl](https://www.diariolaguino.cl/noticia/historiasdiariosur/2021/01/olga-boettcher-la-primera-mujer-servidora-publica-de-chile): <https://www.diariolaguino.cl/noticia/historiasdiariosur/2021/01/olga-boettcher-la-primera-mujer-servidora-publica-de-chile>
- Servicio Nacional de Turismo. (2020). *IDE Chile*. Obtenido de Infraestructura de Datos Geoespaciales : <https://www.ide.cl/index.php/medio-ambiente/item/1627-atractivos-turisticos>
- Subsecretaría de Turismo. (2021). *Informe de Estado de Avance ZOIT Lago Ranco-Futrono*.
- Subsecretaria de Turismo. (s.f.). *Lineamientos para la gestión operativa de destinos turísticos*.
- Subsecretaría de Turismo (2015). Informe de Intensidad Turística y Definición de Destinos Turísticos.
- Torres, S. R. (2018). *Propuesta metodológica para la medición de la capacidad de carga turística del Haynes Cay en San Andrés Isla*. Bogotá, D.C, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Transforma Turismo. (s.f). Resumen Ejecutivo: Plan nacional de impulso al turismo de montaña.
- Valdés, Arlen & Vargas Martínez, Elva & Castillo Nechar, Marcelino. (2017). ORIGEN, CONCEPCIÓN Y TRATAMIENTO DEL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: UNA REFLEXIÓN ENTORNO AL MODELO DE BUTLER. COMPENDIUM. 20.
- Vásquez Ceballos, C. A. (2014). Gobernanza y redes de política pública: un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística. *Revista Mexicana de Analisis Político y Administración Pública, Volúmen III, N°1*.
- Vásquez-Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Eure, volúmen 26, n°79*.
- Velasco, M. (2015). Gestión de destinos ¿Gobernabilidad del turismo o Gobernanza del Destino? *ResearchGate*.

# Anexos

[Anexo 1](#): Catastro de atractivos turísticos de SERNATUR.

[Anexo 2](#): Catastro de atractivos turísticos de elaboración propia

[Anexo 3](#): Catastro de Infraestructura Turística

[Anexo 4](#): Entrevistas a los principales actores turísticos

[Anexo 5](#): Catastro de Servicios Turísticos de la Mesa Técnica de Turismo de la Cuenca del Lago Ranco

[Anexo 6](#): Análisis presupuestario de la Gobernanza

[Anexo 7](#): Cartelera de Iniciativas CLR