



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

MÉTODO DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE EXPERIENCIAS  
ECONÓMICAS COMPLEMENTARIAS EN COMUNIDADES LAFKENCHE DE LA  
REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GIORGIO LOBIANO BARRÍA

PROFESOR GUÍA:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CARLOS CONTRERAS PAINEMAL  
MARÍA FERNANDA MELIS JACOB

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por el programa pueblos indígenas de la universidad de chile y la fundación  
superación de la pobreza

SANTIAGO DE CHILE  
2021

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial  
**POR:** Giorgio Lobiano Barría  
**FECHA:** 15/03/2021  
**PROFESOR GUÍA:** Luis Zaviezo Schwartzman

**MÉTODO DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE EXPERIENCIAS  
ECONÓMICAS COMPLEMENTARIAS EN COMUNIDADES LAFKENCHE DE LA  
REGIÓN DE LA ARAUCANÍA**

En Chile las comunidades mapuche desarrollaron sus propias actividades económicas por cerca de 12.000 años. No obstante ello, en los últimos dos siglos su desarrollo económico se ha visto paralizado, generando altos niveles de pobreza dentro de sus miembros.

El Estado chileno y diversas instituciones han realizado planes de fortalecimiento productivo para disminuir los niveles de pobreza de las comunidades mapuche, pero se observa que los proyectos de desarrollo económico dentro de las comunidades, por regla general, no funcionan ya sea por características internas, como externas.

Esta investigación produce un instrumento, como insumo para actores externos a las comunidades, que permita generar estrategias de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de experiencias económicas complementarias a la actual forma de desarrollo económico de subsistencia de las comunidades lafkenche de la Región de La Araucanía, de manera pertinente y sostenible, a partir de las propias definiciones de éxito de la población a la que se quiere apoyar, aumentando con ello las posibilidades de funcionamiento de los proyectos en el mediano y largo plazo.

Para ello, a partir de un levantamiento de datos primarios y secundarios, se construyen y realizan entrevistas en profundidad, presenciales y semiestructuradas, a líderes de proyectos de desarrollo económico exitosos en comunidades lafkenche, a partir de las cuales se hace un análisis de las principales características tanto internas como externas a las comunidades que podrían incidir en el éxito o fracaso de estas iniciativas. Luego, se establecen criterios de análisis de las principales características que se deben considerar para el diseño de estrategias de apoyo al momento de iniciar nuevas experiencias económicas en comunidades lafkenche.

También se presentan recomendaciones para los actores externos interesados en apoyar proyectos en curso, determinando las principales características internas y externas a considerar, a partir del método sugerido en esta investigación.

A mi abuela Paty quien siempre me motivó a trabajar con comunidades mapuche sin inculcarme prejuicio alguno.

## **Agradecimientos**

A toda mi familia que me apoyaron en mi proceso de titulación. A Paula Barría que se leyó la tesis completa aportando opiniones. A mi padre que me ha otorgado una mirada productiva local.

Gracias a mis primos que son mis mejores amigos, sé que juntos lograremos grandes cosas apoyándonos mutuamente. A mis amigos de la U, guan lov y enlab ¡son lo más grande!

Por supuesto gracias al Cristóbal, por llevarme por primera vez al país mapuche, enseñarme su cultura y su idioma.

A los Pehuenche del Alto Biobío que compartieron su Rakiduam conmigo.

A los líderes lafkenche entrevistados quienes quisieron compartir su experiencia sabiendo que probablemente no les serviría a ellos directamente, sino a nuevos proyectos comunitarios.

A los actores externos, en particular a Ángelo Vallejos, quien a través de su trabajo y motivación ha sido un verdadero apoyo para las comunidades de Saavedra, en el desarrollo de esta tesis siempre se mostró dispuesto a ayudar sin esperar algo a cambio.

Gracias al profesor Luis Zaviezo quien confió en mi trabajo y me otorgó la libertad de acción en el desarrollo de la investigación, gracias por sus retroalimentaciones, por sus palabras precisas que focalizaron la investigación y por ser el mejor profesor guía que podría haber tenido.

Gracias por las enseñanzas del profesor Carlos Contreras que me acercó al mundo de la antropología, ampliando mi mirada sobre desarrollo de proyectos y la entrega de herramientas para ello.

Gracias especiales a la Vale que me acompañó en este gran proceso de finalización, otorgándome ricas conversaciones y opiniones acerca del trabajo. Por tu amor y sinceridad, por calmarme en mis momentos de estrés, por soñar juntos y cada día ser mejores personas.

## Tabla de Contenido

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA</b> .....	1
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN</b> .....	1
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos .....	7
<b>1.4 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	8
<b>1.6 METODOLOGÍA</b> .....	10
<b>1.7 ALCANCES</b> .....	11
<b>CAPÍTULO II: DESARROLLO ECONÓMICO DEL PUEBLO MAPUCHE</b> .....	13
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS (BENCHMARK INTERNACIONAL)</b> ....	24
<b>3.1 Caso de estudio N°1: Casos andinos en Perú, Ecuador y Bolivia. Fuente: Fundación CODESPA</b> .....	24
<b>3.2 Caso de estudio N°2: Experiencias en el barrio Pogolotti, La Habana, Cuba</b> .....	26
<b>3.3 Caso de estudio N°3: Casos Guatemala</b> .....	26
3.3.1 Asociación Parcialidad Tax.....	27
3.3.2 Asociación amigos del río Ixtacapa .....	28
3.3.3 Aldea San Rafael, San Antonio Sacatepéquez, San Marcos.....	28
<b>3.4 Caso de estudio N°4: Caso turismo rural comunitario (TRC), Rancho Quemado, Costa Rica</b> .....	29
<b>3.5 Resultados</b> .....	30
<b>CAPÍTULO IV: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD</b> .....	32
<b>4.1 Levantamiento de datos primarios (entrevistas con actores externos)</b> .....	32
<b>4.2 Entrevistas a líderes de proyectos en comunidades (actores internos)</b> .....	35
4.2.1 Caso 1: Cooperativa Agrícola Puaicho, Saavedra, Comunidad Juan Ancan Levín ....	35
4.2.2 Caso 2: Tejedoras Kom Pu Newen, Saavedra .....	37
4.2.3 Caso 3: Comunidad Collileufu Grande, Isla Llepo, Saavedra .....	37
4.2.4 Caso 4: Cooperativa de agroturismo Budi Newen, comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt .....	38
4.2.5 Caso 5: Lewfubudi, turismo cultural mapuche, Comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt .....	40
4.2.6 Caso 6: Cooperativa Quillhuafilo, Toltén, Comunidad Luis Ñancucho. ....	41
4.2.7 Caso 7: Asociación Cervecería Quimey, Teodoro Schmidt.....	42
4.2.8 Caso 8: Cooperativa Lawen mapu, comunidad Francisco Lázaro Marivil, Carahue ....	43

4.2.9 Caso 9: Comunidad Tomás Ñancuan Epu, Toltén.....	44
4.2.10 Caso 10: Escuela de Surf Newen Lafken, Mehuín .....	45
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Factores .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Brechas .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3 Criterios de éxito .....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO VI: ENCUESTAS .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1 Categorización de la encuesta.....</b>	<b>51</b>
<b>6.2 Resultados Encuesta.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>59</b>
<b>7.1 FODA.....</b>	<b>59</b>
7.1.1 Fortalezas .....	59
7.1.2 Oportunidades.....	61
7.1.3 Debilidades .....	63
7.1.4 Amenazas .....	64
<b>7.2 Relaciones FODA.....</b>	<b>66</b>
7.2.1 Relación fortalezas con oportunidades.....	66
7.2.2 Relación fortalezas con amenazas.....	69
7.2.3 Relación debilidades con oportunidades .....	72
7.2.4 Relación debilidades con amenazas.....	74
<b>7.3 Reflexiones del FODA .....</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO VIII: MÉTODO DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO .....</b>	<b>78</b>
<b>8.1 Fase 1: Iniciación y contextualización.....</b>	<b>78</b>
<b>8.2 Fase 2: De desarrollo.....</b>	<b>80</b>
<b>8.3 Fase 3: De potenciamiento.....</b>	<b>81</b>
<b>8.4 Fase 4: De consolidación .....</b>	<b>82</b>
<b>8.5 Fase 5: Consideraciones para evitar quiebres .....</b>	<b>83</b>
<b>CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES A ACTORES EXTERNOS PARA PROYECTOS EN FUNCIONAMIENTO .....</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES PARA LA FUNDACIÓN SUPERACIÓN DE LA POBREZA .....</b>	<b>87</b>
<b>CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y DIFICULTADES .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>

<b>Anexo N°1</b> .....	94
<b>1.1 ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	94
1.1.1 Características de la Organización.....	94
1.1.2 Marco institucional.....	96
1.1.3 Desempeño organizacional .....	96
<b>Anexo N°2</b> .....	98
<b>Anexo N°3</b> .....	99
<b>3.1 Entrevistas con actores externos</b> .....	99
<b>3.2 Entrevistas con actores internos</b> .....	108
3.2.1 Caso 1: Cooperativa Agrícola Puaucho, Saavedra.....	108
3.2.2 Caso 2: Tejedoras Kom Pu Newen, Saavedra .....	110
3.2.3 Caso 3: Comunidad Collileufu Grande, Isla Llepo, Saavedra .....	112
3.2.4 Caso 4: Cooperativa de agroturismo Budi Newen, comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt .....	113
3.2.5 Caso 5: Lewfubudi, turismo cultural mapuche, Comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt .....	115
3.2.6 Caso 6: Cooperativa Quillhuafilo, Toltén .....	118
3.2.7 Caso 7: Asociación Cervecería Quimey, Teodoro Schmidt.....	122
3.2.8 Caso 8: Cooperativa Lawen mapu, comunidad Francisco Lázaro Marivil, Carahue ..	123
3.2.9 Caso 9: Comunidad Tomás Ñancuan Epu, Toltén.....	126
3.2.10 Caso 10: Escuela de Surf Newen Lafken, Mehuín .....	128

## Índice de tablas

Tabla 1: Superficie según uso de suelo silvoagropecuario (hectáreas) .....	19
Tabla 2: Niveles Factores Organizacionales.....	52
Tabla 3: Niveles Factores de Capacidades.....	52
Tabla 4: Niveles Factores de Relación con la comunidad .....	52
Tabla 5: Niveles Factores de Calidad .....	53
Tabla 6: Niveles Factores Culturales .....	53
Tabla 7: Niveles Factores de Apoyos.....	53
Tabla 8: Niveles Brechas .....	54
Tabla 9: Niveles Criterios de éxito .....	54
Tabla 10: Resultados Factores Organizacionales.....	55
Tabla 11: Resultados Factores de Capacidades .....	55
Tabla 12: Resultados Factores de Relación con la comunidad .....	56
Tabla 13: Resultados Factores de Calidad .....	56
Tabla 14: Resultados Factores Culturales .....	56
Tabla 15: Resultados Factores de Apoyos .....	57
Tabla 16: Resultados Brechas .....	57
Tabla 17: Resultados Criterios de éxito.....	58



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Pobreza indígena y no indígena por año .....	5
Ilustración 2: Dimensiones e indicadores de la medición de pobreza multidimensional .....	6
Ilustración 3: Incidencia de la pobreza multidimensional en la población indígena, 2017 (porcentaje de la población).....	7

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA**

Esta tesis propone un método de desarrollo y fortalecimiento de experiencias económicas complementarias en comunidades lafkenche de la Región de La Araucanía.

Este trabajo entrega un insumo general, para ser aplicado a cualquier experiencia de desarrollo económico en comunidades lafkenche en su fase inicial, impulsada por actores externos a las propias comunidades, haciendo más eficiente la asignación de los recursos. A su vez, permite, de ser aplicada, una mayor autonomía de las comunidades y mejor calidad de vida para sus integrantes. La novedad de este método es la entrega de los elementos pertinentes tanto internos como externos a ser considerados, tanto en diseño como en los planes de implementación de los proyectos, minimizando los riesgos de la implementación de proyectos o programas de desarrollo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Muchas experiencias de actividad económica comunitaria han fracasado en la Región de la Araucanía, lo que se ha transformado en una preocupación fundamental para distintos actores vinculados al estímulo de actividades de desarrollo y en particular para la Fundación Superación de la Pobreza<sup>1</sup>.

Según Bernardo Pardo, Director de la Fundación Superación de la Pobreza en la Araucanía, solo hay tres casos de experiencias comunitarias exitosas en la Región, mientras que para Carlos Contreras Painemal, Historiador y profesor de la FCFM, en sus clases de “Primeras Naciones Americanas”, como también en reuniones realizadas, los proyectos al sur del río Bío Bío no tienen los resultados esperados, es decir, no prosperan como se esperaría de un proyecto comunal, “estos siempre fracasan” asegura el profesor Contreras.

Esto puede deberse a las dificultades propias de la Región de La Araucanía, tales como: matriz productiva altamente contaminante y de asimetrías importantes, con una percepción mayormente negativa de la población sobre dicha matriz; además de una intervención estatal poco pertinente desde el punto de vista cultural que se reconocen como posibles causas.

Por su parte, Walter Bustamante Calcumil, Lawuentuchefe (gente que trabaja con la salud), autoridad mapuche de Toltén<sup>2</sup> (una de las localidades que se estudian en esta investigación), indica que el Estado ha fracasado en la implementación de políticas públicas en la Región, debido a que ellas se basan en la centralización en el poder en la toma de decisiones, lo que se contradice con la mirada propia mapuche, donde el poder está repartido entre todas las personas que componen una comunidad (en el desarrollo de la tesis se retoma esta cuestión). El Señor Bustamante describe que los actores

---

<sup>1</sup> Se puede ver en anexo N° 1, las características generales de la organización Fundación para la superación de la pobreza, su marco institucional y su desempeño organizacional.

<sup>2</sup> Además es paramédico del Hospital San José.

externos han llegado con ideas claras de conformar dentro de las comunidades cooperativas específicas de producción de un recurso y en el caso del pueblo mapuche su forma de producción cultural es en base a la diversidad de recursos disponibles y producidos. Concluye que las intervenciones en las comunidades mapuche son poco pertinentes, los actores externos no son capaces de reconocer las verdaderas necesidades de las personas ya que hay poco acercamiento a ellas<sup>3</sup>.

En la misma línea de la diferencia del ejercicio del poder entre el pueblo chileno y el pueblo mapuche, Ricardo Labra, Arqueólogo y Magister en Antropología Social, en su charla “Hacia una Innovación integral del buen vivir”<sup>4</sup>, asegura que los Lonko, autoridad mapuche, son reconocidos por su liderazgo y carisma, pero este no da órdenes de lo que se debe y no hacer en una comunidad, además no gozan de privilegios ya que el poder es horizontal, lo que dista de la concepción occidental de uso del poder. Señala que, desde tiempos antiguos, es decir, desde el parlamento de Quilín 1641<sup>5</sup> hasta 1726 parlamento de Negrete<sup>6</sup>, una vez que se incorpora el caballo al sistema de vida, cambian del sistema de recolección y caza hacia la producción de carne y lana, mercado ganadero. En dicho sistema socioeconómico se expandió y se promovió la riqueza, es decir, existía un mercado que proveía riqueza y desarrollo. La base socioeconómica de la comunidad permitía que todos participaran de ese mejor vivir, esta organización social sobre la base de la comunidad se mantiene hasta el día de hoy.

Sergio Caniuqueo señala esta incompreensión del pueblo chileno respecto del mapuche de la siguiente manera “una visión desarrollista hasta el día de hoy no comprendida, el kumefelen (vivir bien), la que tiene una visión ontológica, pues el desarrollo se estructura a partir de una visión valórica relacionando al tipo de persona que se espera formar”<sup>7</sup> habría una visión de desarrollo material que sería parte del ser mapuche, habría una economía con mercado, pero no de mercado del pueblo mapuche, todos necesitan una economía pero en el pueblo mapuche se privilegian las relaciones sociales, a pesar de tener muchas riquezas, por sobre el incremento de riqueza y la explotación. Y esta reflexión no se tiene al momento de realizar proyectos con comunidades. Priorizando proyectos individualistas de mercado por sobre los proyectos colaborativos.

Así vemos que en la Región de la Araucanía existe una percepción negativa de las comunidades sobre el sistema productivo y de las políticas de intervención, consideradas despersonalizadas y desterritorializadas que no consideran los aspectos culturales y

---

<sup>3</sup> Reunión por Zoom, Carlos Contreras Painemal, Walter Bustamante y Giorgio Lobiano, <https://www.youtube.com/watch?v=BYbZk4CB0AO>

<sup>4</sup> Charla “Hacia una innovación integral del buen vivir, Ricardo Labra <https://www.facebook.com/PueblosIndigenasFCFM/videos/995666510864086>”

<sup>5</sup> El Parlamento de Quilín o Quillín, también llamado Pacés de Quillén, fue una reunión masiva realizada el 6 de enero de 1641 junto al Río Quillén, actual Provincia de Cautín, de la que emanó el primer tratado de paz acordado entre mapuche y españoles, después de casi un siglo de lucha en la guerra de Arauco. [https://es.wikipedia.org/wiki/Parlamento\\_de\\_Quil%C3%ADn\\_\(1641\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Parlamento_de_Quil%C3%ADn_(1641))

<sup>6</sup> Parlamento de Negrete (1726); junta diplomática de la que emanó un tratado entre españoles y mapuches. Se inició el 13 de febrero de 1726, al borde del Río Biobío, en el vado fronterizo de Negrete, por iniciativa del gobernador Gabriel Cano y Aponte. Al parlamento concurren 113 loncos (caciques) del pueblo mapuche. [https://es.wikipedia.org/wiki/Parlamento\\_de\\_Negrete\\_\(1726\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Parlamento_de_Negrete_(1726))

<sup>7</sup> Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. 2006. ¡...Escucha, winka...!.

cualitativos de las comunidades en las que se busca intervenir. Como resultado se observan asimetrías productivas y altos niveles de pobreza.

## **Percepción social y sectores productivos**

En el estudio *Tan lejos tan cerca. Un estudio cualitativo acerca de las percepciones y valoraciones de la población sobre las transformaciones económicas y productivas que ha experimentado el mundo rural en la Araucanía*<sup>8</sup>, realizado sobre la base de entrevistas a actores claves, y a pobladores de comunidades rurales, se concluye que, en la Región de La Araucanía, las transformaciones del mundo rural han sido gatilladas por cuatro grandes sectores productivos que han impactado fuertemente el desarrollo local:

La Industria Forestal, industria altamente conflictiva con los grupos mapuche locales y con un impacto negativo muy grande a nivel de los recursos naturales, en particular el agua. Actualmente en la Región de La Araucanía se observa que un 21% del territorio presenta déficit hídrico fundamentalmente donde hay mayor uso agrícola y forestal<sup>9</sup>.

La Industria agrícola, que, si bien genera empleo, también provoca problemas en las familias por el trabajo temporal fundamentalmente femenino y en la tierra por uso de pesticidas afectando a los campos cercanos a la actividad industrial agrícola.

La industria acuícola es percibida como de bajo impacto en términos de inserción laboral, mientras que las externalidades negativas que produce son bastante importantes: contaminación ambiental de ríos, pérdida de calidad paisajística por las líneas de transmisión, contaminación del agua, e impacto negativo para el desarrollo de la actividad turística.

El cuarto sector percibido como importante es el Turismo. Al ser una actividad no extractiva y orientada al sector de servicios, en el estudio se destaca como una oportunidad para las familias rurales. Esta actividad está asociada a los atractivos naturales que presenta la Región, se recalca que tiende a generar nichos de negocios de escala variable (por lo cual tanto pequeños como grandes empresas podrían desarrollarse). Destacan la producción y venta de artesanías, productos agrícolas con diferente grado de elaboración y escala de producción, actividades gastronómicas y hoteleras, entre otras. Si bien, esta industria permite el desarrollo a distintas escalas, es evidente la asimetría existente entre ellas y de pérdida de identidad local: “las grandes y medianas empresas, generalmente asociadas al rubro hotelero; y los emprendimientos ligados al turismo rural y etnoturismo, los cuales, junto con tener un menor grado de desarrollo, generalmente son realizados por las familias que presentan mayores vulnerabilidades. Asimismo, el turismo como actividad a gran escala empieza a visualizarse como una que al mercantilizar la identidad local, contribuye a desvalorizarla”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Fundación Superación de la Pobreza. 2017. *Tan lejos tan cerca*.

<sup>9</sup> Los antecedentes que se señalan se pueden ver en detalle en Fundación Superación de la Pobreza. *Tan lejos tan cerca*. 2017. <[http://www2.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2019/06/MV\\_10\\_Estudio-Araucani%CC%81a\\_Tan-lejos-y-tan-cerca.pdf](http://www2.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2019/06/MV_10_Estudio-Araucani%CC%81a_Tan-lejos-y-tan-cerca.pdf)>

<sup>10</sup> Op.Cit. *Tan lejos tan cerca*. 2017

No obstante lo anterior, también es cierto que se han identificado oportunidades en el sector Turismo, dos destacan, los beneficios asociados al rubro hotelero de conectividad y accesibilidad, se han desplazado también a la población de la Región. Y como se señala en el estudio mencionado, se ven indicios que este tipo de actividad provoca un mayor retorno de los jóvenes a sus lugares de origen. Y un posible desarrollo económico para grupos dentro de las comunidades.

### **Intervención estatal poco pertinente desde el punto de vista cultural**

La visión del Estado chileno sobre el pueblo Mapuche de la Araucanía se puede ver en el primer párrafo del “Acuerdo Nacional por el Desarrollo y la Paz en La Araucanía” Elaborado por el Ministerio de Desarrollo Social, la Intendencia de La Araucanía y los Ministerios Sectoriales involucrados en Plan Impulso Araucanía (24 de septiembre de 2018) que señala: “No obstante su enorme potencial para el desarrollo armónico de todos sus habitantes, la Región de La Araucanía es la que sufre las peores condiciones de vulnerabilidad del país. Múltiples factores explican esta realidad. Así, por razones históricas, *La Araucanía hoy está habitada por pueblos con distintas culturas y visiones, que ocupan un territorio común y que no han logrado una convivencia intercultural pacífica*”. Este planteamiento es paradigmático al problema Mapuche, focalizado a la Región de La Araucanía y no considerando el problema como nacional sino solamente local.

El Plan Araucanía reitera la idea de que el problema de las comunidades mapuche es la pobreza rural, y lo que se requiere, entonces, es un programa de desarrollo productivo público y privado, dejando de lado las reivindicaciones culturales de su pueblo, cualquier plan requiere considerar todos los aspectos culturales del pueblo. A priori podríamos pensar que las experiencias exitosas son aquellas que nacen de sus propios integrantes.

Como se señala en el informe *Sistematización y priorización de demandas establecidas por las comunidades indígenas del Budi*<sup>11</sup>, haciendo referencia a la aplicación de programas que “surge el desafío de generar una simbología que respete la identidad y cosmovisión mapuche, sus identidades territoriales, sus íconos importantes; que sea construida por las mismas comunidades con la finalidad de permitirles empoderarse del proceso, y lo cual no necesariamente debiera significar nuevos contactos con la realidad, sino que más bien, debieran planificarse las estrategias para aprovechar las instancias que ya se encuentran programadas, no implicando un desgaste mayor para las comunidades”. En este estudio se destaca la necesidad de que el pueblo mapuche no sea considerado como mero receptor de beneficios, sino como parte integrante de la sociedad, como sujetos fundamentales en la construcción de su propia vida.

Los estudios muestran que cualquier plan debe considerar responsabilidad compartida entre los distintos grupos y el Estado: “las primeras, las mismas personas las responsables de ir generando proceso de cambios cualitativos que están relacionados, fundamentalmente, con la recuperación de la identidad cultural, autogestión y avance

---

<sup>11</sup> Alejandro Suazo y Loreto Salinas. Gobierno Regional de la Araucanía y GTZ Cooperación técnica alemana. 2003. *Sistematización y Priorización de Demandas Establecidas por las Comunidades Indígenas del Budi*.

hacia la autonomía. En tanto que en las segundas el Estado debe hacerse cargo de la historia construida por el mismo Estado, concretando discursos, participando de la realidad y constituyéndose en un ente facilitador de procesos de autogestión de los sujetos”<sup>12</sup>.

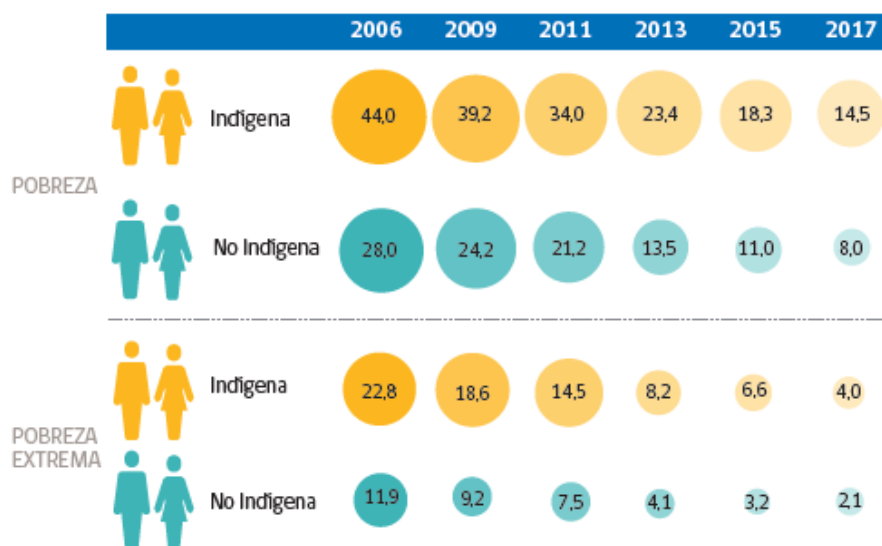
## Caracterización económica social de la Región de La Araucanía

La asimetría observada en la región está fuertemente asociada a la situación de pobreza que actualmente observamos en ella, la que impacta fuertemente al mundo indígena. Según el Informe Desarrollo Social 2019 elaborado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, La Araucanía tiene una incidencia de pobreza de 17.2% de la población y un 4.6% de pobreza extrema (medida a nivel de ingreso, es decir aquella población que no cuenta con recursos suficientes para satisfacer un conjunto de necesidades básicas cuantificadas con la canasta básica), siendo la Región de mayor pobreza a nivel nacional y duplicando el promedio nacional (8.6% y 2.3% respectivamente).

Por su parte la población que pertenece a pueblos indígenas a nivel nacional presenta una mayor incidencia de pobreza y pobreza extrema que la población que no pertenece a pueblos indígenas (14,5% a nivel nacional de pertenecientes a pueblos indígenas están en situación de pobreza por ingresos, mientras que un 8% de los no indígenas). La misma situación se observa con la pobreza extrema, entre la población indígena llega a 4% mientras que entre los que no pertenecen es la mitad (2.1%). A partir de ello, suponemos que la situación de pobreza de ingresos en la población Mapuche de la Región de La Araucanía debe ser considerablemente alta.

No obstante lo anterior se ha observado una disminución importante de la pobreza indígena en los últimos diez años, tal como se observa en el cuadro siguiente:

Ilustración 1: Pobreza indígena y no indígena por año



Fuente: Informe Desarrollo Social 2019. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

<sup>12</sup> Op. cit.

Una medida complementaria a la medición de pobreza por ingresos es la pobreza multidimensional que corresponde de acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y usada por la encuesta CASEN, como más amplia que sólo la falta de ingresos para la satisfacción de necesidades, sino más bien como personas que sufren carencias en las dimensiones: educación, salud, trabajo, seguridad social, vivienda y nivel de vida en general. La medición multidimensional indica que los fenómenos de pobreza son mayores a los que se pueden visualizar desde el mero análisis de los ingresos. Es importante trabajar con pobreza multidimensional ya que permite abordar el concepto desde las diferentes aristas que componen la condición de pobreza y, por ende, la vulnerabilidad.

*Ilustración 2: Dimensiones e indicadores de la medición de pobreza multidimensional*

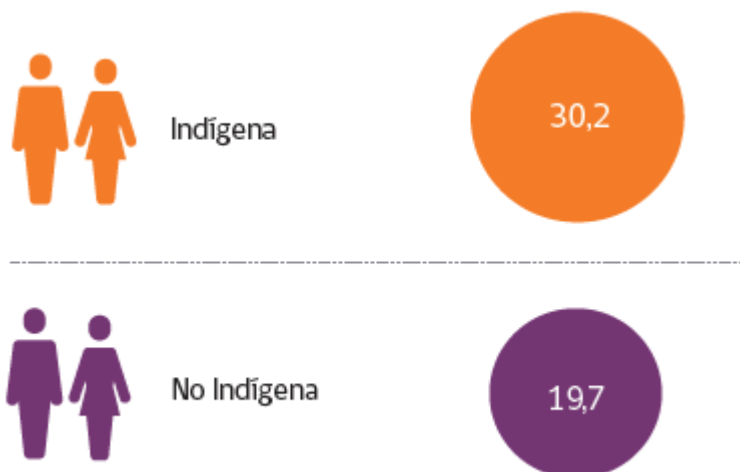


Fuente: Informe Desarrollo Social 2019. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

Según la encuesta CASEN 2019, el año 2017 la Región de la Araucanía presenta un 28,5% de la población en situación de pobreza multidimensional (correspondiente a 687.652 personas), situándose 7,8 puntos porcentuales por sobre la media nacional (20,7%), ocupando el nivel de pobreza más alto del país en esta dimensión.

Así como en la pobreza por ingresos, en la pobreza multidimensional, la incidencia es mayor para la población indígena: un tercio (30,2%) de ellos se encuentra en situación de pobreza multidimensional, mientras que para los que no pertenecen a un pueblo indígena la incidencia es de 19,7%. Del total de la pobreza multidimensional, la mayor parte de las personas en esta situación son niños, adultos mayores, discapacitados e indígenas. Como señalamos antes, es muy probable que la pobreza multidimensional de la población indígena de la Región de La Araucanía sea la más alta del país.

Ilustración 3: Incidencia de la pobreza multidimensional en la población indígena, 2017 (porcentaje de la población)



Fuente: Informe Desarrollo Social 2019. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

La vulnerabilidad de la población indígena se observa en casi todos los aspectos multidimensionales de la pobreza, es así como vemos que en los indicadores de escolaridad los hogares con jefe/a de hogar perteneciente a pueblos indígenas presentan un mayor nivel de carencias que los hogares con jefe/a de hogar no perteneciente a pueblos indígenas (40,3% frente a 28,5%), malnutrición en niños(as) (6,1% frente a 4,3%), seguridad social (35,8% frente a 30,3%), habitabilidad (23,9% frente a 18,3%), servicios básicos (16,6% frente a 5,7%), entorno (16,3% frente a 9,6%), y en trato igualitario (15,5% frente a 13,5%)<sup>13</sup>.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo general

Proponer un método de desarrollo y fortalecimiento de experiencias económicas complementarias en comunidades lafkenche de la Región de La Araucanía, como insumo a actores externos a las comunidades.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores que contribuyen al éxito o fracaso de los proyectos en comunidades.
2. Identificar los recursos internos y externos que existen en cada comunidad que aporten para lograr el éxito en una experiencia comunitaria.
3. Establecer criterios de análisis de factores que se deben considerar en futuras experiencias, que permitan identificar brechas al momento de diseñar estrategias de apoyo a las experiencias en comunidades.

<sup>13</sup> Ministerio de Desarrollo Social y Familia. 2019. Informe Desarrollo Social 2019.



## 1.4 MARCO CONCEPTUAL

Las disciplinas de la ingeniería civil industrial desde las cuáles se aborda el problema señalado son la dirección estratégica, las políticas públicas, la evaluación social de proyectos y comportamiento organizacional, enfocadas a la realización de proyectos.

La dirección estratégica permite formular las estrategias generales de la propuesta de modelo de desarrollo realizada, considerando tanto el aspecto técnico como el cultural.

A partir de esta disciplina:

- Se identifican y analizan los problemas estratégicos de las comunidades seleccionadas para esta investigación para obtener las variables que determinan el desempeño estratégico de la comunidad.
- Se analizan las estrategias y planes de acción realizadas por las comunidades seleccionadas que hayan producido cambios en su entorno.
- Se evalúan en cada caso los mecanismos de ejecución de las estrategias y control de grado de logro de estas.
- Se analizan las estrategias y planes de acción realizados por actores externos en las comunidades seleccionadas.
- Se realiza un análisis FODA, que corresponde a una herramienta de estudio de proyectos para reconocer las características internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas) a los proyectos, para este análisis se seleccionan las generalidades de todos los proyectos dentro del FODA reconociendo las características comunes y relacionándolas entre ellas.

A partir de los aspectos anteriores se formulan estrategias que surgen del análisis de problemas que afectan a cada comunidad, las que se sistematizarán en la propuesta de una metodología de estrategia general.

La teoría de las políticas públicas es crucial para evaluar la eficacia de las políticas aplicadas, central de considerar en la realización de la propuesta de desarrollo. Esta centralidad se debe a que por un lado está la Fundación Superación de la pobreza que, si bien no es una organización política, si es una organización con rol público, y que requiere de insumos para aumentar su efectividad. Por otro es fundamental considerar las políticas públicas por el territorio mismo donde se enmarca este proyecto, Región de La Araucanía, lugar de conflicto permanente.

Además, se considera importante la investigación y nuevos métodos para innovar en el levantamiento de información, pautas de entrevistas, confección de encuestas y herramientas para reconocer necesidades y principales insight.

Se utilizan datos secundarios definidos como información que ya ha sido recolectada y registrada por otros, para ser utilizadas por el autor para un propósito contextualizador (que no está relacionado con el problema de análisis). A ello se le denomina benchmark internacional, recopilando proyectos comunitarios exitosos de Latinoamérica y haciendo un análisis comparativo de factores que podrían ser influyentes en el éxito de un proyecto en comunidades.

Los datos primarios son los que se obtienen de la realidad, levantados en este trabajo a través de entrevistas en profundidad con actores externos a las comunidades.

Se utiliza el concepto entrevistas en profundidad, semiestructuradas y presenciales, construidas a partir del levantamiento de datos secundarios y primarios, con el fin de descubrir temas más detallados. Todo para la fase exploratoria de la investigación.

Se utiliza la técnica de observación participante, familiarizando estrechamente al autor con las comunidades lafkenche. Por la pandemia no se logra una participación a partir de un tiempo extendido.

Se utiliza la técnica de encuestas, mediante un cuestionario y delimitando niveles de medición para cada factor, brecha o criterio de éxito.

Otros conceptos utilizados para el desarrollo de la tesis se detallan a continuación:

Los proyectos en comunidades se definen como proyectos con fines de desarrollo económico en contexto de comunidades lafkenche, con todos los integrantes o gran parte de ellos pertenecientes a una comunidad, se considera dentro de esta definición a proyectos que contemplen a participantes de muchas comunidades pero que la identidad como mapuche lafkenche se mantenga. Además, se considera el término experiencia económica comunitaria para referirse a ello.

Los factores de éxito se entienden como las características que determinarían el éxito o fracaso de un proyecto, estos se definen a partir de las percepciones de los líderes de proyectos en comunidades entrevistados.

Las brechas se definen como la existencia de ciertas características que generan un distanciamiento entre las posibles oportunidades y las comunidades. Por las que un grupo pueda verse afectado negativamente.

Los criterios de éxito se definen respetando las propias definiciones de éxito de los líderes de proyectos, a partir de ello, se genera una lista de características que pudieran definir el éxito para cada uno de los proyectos de una forma conjunta, a esto se le denomina "criterios de éxito".

Actividades económicas complementarias se define como actividades económicas que complementen las actividades ya realizadas, en este sentido, las comunidades mapuche lafkenche realizan actividades económicas de subsistencia, lo que se propone con actividades complementarias son actividades económicas monetarias que sirvan de complemento a sus actividades de subsistencia.

Equipo de trabajo de alto rendimiento es un equipo de trabajo con roles definidos, autodirigido, con buen cumplimiento de compromisos, confiables, transparentes y que cooperen entre ellos para lograr un objetivo en común.

## 1.6 METODOLOGÍA

Se consideró la siguiente metodología para la realización de esta investigación y la obtención de las características tanto internas como externas, influyentes en el éxito o fracaso de un proyecto dentro de una comunidad, que permita guiar a actores externos para el desarrollo de experiencias económicas complementarias exitosas en comunidades lafkenche:

1. En primer lugar, se desarrolla un capítulo de historia del desarrollo económico del pueblo mapuche, con el fin de estudiar el cambio de su economía a lo largo de la historia, reconociendo los elementos centrales y existentes en la actualidad como propios y base de su sistema cultural. Lo fundamental es definir el desarrollo desde el pueblo mapuche para generar, al final de la investigación, soluciones pertinentes para abordar proyectos en comunidades lafkenche. Para esto se lee bibliografía recopilada, tanto internacional como nacional.
2. Luego, se realiza un análisis de datos secundarios a través de un benchmark internacional contemplando casos andinos de Perú y Bolivia, también casos en Guatemala, Cuba y Costa Rica, además se investiga bibliografía relacionada con factores de éxito y fracaso de los proyectos en comunidades. A partir de esto se encuentran nociones de lo que se considera por éxito de los proyectos en comunidades indígenas y los factores más importantes para el logro de éste.
3. Posteriormente, se realiza un análisis exploratorio, para recopilar datos primarios a través de entrevistas en profundidad con actores externos, municipalidades, fundaciones, especialistas y personas que hayan trabajado con comunidades lafkenche, reconociendo casos de experiencias exitosas y nociones de las necesidades y características de la zona.
4. En la misma fase exploratoria se utiliza la técnica de entrevistas en profundidad con líderes de proyectos en comunidades lafkenche, para levantar las necesidades de la comunidad; sus principales logros a partir de proyectos; sus percepciones sobre proyectos exitosos; los factores que ellos consideran parte del éxito o fracaso de los proyectos; y, por último, los principales quiebres y brechas existentes en las comunidades. En esta etapa de entrevistas en profundidad se basan en un nutran (conversación).
5. A partir de los resultados de las entrevistas en profundidad se realiza una lista de criterios que definen el éxito de los proyectos, como también los factores que más influyen en el éxito o fracaso de ellos.
6. Para el análisis cuantitativo se desarrolla por un lado una encuesta con los principales factores (reconocidos en la etapa anterior) que pudieran influir en el éxito o fracaso de los proyectos y como las experiencias o proyectos en comunidades perciben a cada uno de los factores, por otro lado, se pregunta por cada criterio explicativo del éxito, realizando una matriz con las frecuencias de cada factor en los proyectos determinando tres niveles de desempeño para cada uno de ellos.
7. El análisis cuantitativo se basa en un análisis de frecuencia de las encuestas, es decir, cuanto se repite cada factor y si estos son realmente influyentes en el éxito del proyecto.

8. Luego, se desarrolla un análisis FODA, reconociendo las características tanto internas como externas de los proyectos. Relacionando los distintos factores tales como necesidades, quiebres, logros y factores de incidencia.
9. Se reconocen las principales características internas y externas que se podrían trabajar y su nivel de incidencia en cada uno de los aspectos antes mencionados (necesidades, quiebres y logros) para así prever diferentes situaciones.
10. Se identifican aspectos comunes de éxito para ser propuestos en el contexto de comunidades indígenas rurales locales de la Región de La Araucanía que le sirva como insumo a la Fundación Superación de la Pobreza para la dirección de sus programas de apoyo en el sector.
11. Por último, se desarrolla, en base al análisis FODA, una lista de recomendaciones para actores externos a las comunidades, en particular la Fundación Superación de la Pobreza, al momento de incitar experiencias económicas en comunidades o apoyar proyectos en curso, para que estas sean más pertinentes y que cualidades se deben reconocer y poner énfasis para trabajar en ellos si se requiera, además se realizan propuestas para trabajar en los factores más influyentes.

## 1.7 ALCANCES

La tesis se focaliza, por sus homogeneidades territoriales, culturales e idiosincráticas, en comunidades lafkenche en la Región de La Araucanía. Además, esta focalización está justificada porque tiene el propósito de que sirva como insumo para que la Fundación Superación de la Pobreza u otros actores externos puedan crear planes estratégicos considerando los factores negativos y positivos que contribuyen para que los proyectos o experiencias económicas complementarias en comunidades generadas sean apropiadas, pertinentes y logren cumplir con los objetivos de desarrollo de cada comunidad.

Por este motivo, no se realizan planes estratégicos para el desarrollo de alguna experiencia comunitaria, sino que se crea un insumo para que otros actores puedan generar estos planes de desarrollo de las comunidades lafkenche.

De tal manera esta tesis trabajó específicamente con experiencias económicas complementarias en comunidades lafkenche, las que están claramente establecidas geográficamente en las cercanías del Lago Budi y en la costa de la Región de la Araucanía<sup>14</sup> y además ha sido reconocido así en la ley indígena 19.253 de octubre de 1993, que en su artículo 26 delimita las ADI (áreas de desarrollo indígena) y señala que se definen estas áreas por sus similitudes homogéneas en los territorios, Posteriormente en el decreto supremo N°71 de abril de 1997 que modifica esta ley se define el área del lago Budi como una ADI. Señala:

“Que, el área del Lago Budi tiene características homogéneas en cuanto a su topografía, conformada por terrazas litorales escalonadas desde el nivel del mar hasta alturas máximas de 200 metros.... Que, su identidad como indígenas está dada por la vinculación de las comunidades mapuche con la cuenca del Lago Budi, a través de las actividades silvoagropecuarias que realizan, como también de

---

<sup>14</sup> Ver Anexo N°2.

pesca y recolección de algas y mariscos en el litoral.... Que, las comunidades por décadas han mantenido ciertos rasgos culturales que dan cuenta de su condición de mapuche, manteniendo las autoridades tradicionales un rol central en estas acciones y por ende existe un substrato de autogestión que se ha venido fortaleciendo con la creación de una asociación de comunidades del Lago Budi de la comuna de Puerto Saavedra, lo que permite esperar una mayor participación de la población en las iniciativas tendientes al desarrollo, que los involucre.... Que, por lo anteriormente señalado resulta indispensable establecer en la Cuenca del Lago Budi un área de desarrollo indígena, en cuyo espacio territorial los Organismos de la Administración focalicen su acción en beneficio del desarrollo armónico de la población indígena mapuche que la habita, así como la adopción de planes, proyectos y obras en tal sentido” (CONADI, 1997).

En el extracto anterior de la LEY INDIGENA N° 19.253 se logra dilucidar que, a pesar de que las comunidades lafkenche del Budi, se reconozcan como tal (lafkenche), estas son reconocidas por el Estado de Chile como comunidades mapuche haciendo caso omiso a la propia distinción del pueblo lafkenche, pero se puede ver que a pesar de que no haya una distinción como comunidades lafkenche, el Estado reconoce cierta territorialidad y homogeneidad entre las comunidades de la zona.

Por otro lado, lo establecido por el Admapu, (las leyes y preceptos que rigen en la nación mapuche), determina la identidad del pueblo mapuche en cuanto a religiosidad, espiritualidad y jurídica en su espacio territorial, estas leyes difieren entre las comunidades mapuche en su generalidad, teniendo similitudes para cada pueblo en su particularidad, reconociendo a los lafkenche como un pueblo con sus propias particularidades<sup>15</sup>.

Por estas razones se considera que las comunidades lafkenche tienen alto grado de homogeneidad entre ellas, y difieren en ciertas costumbres de las demás comunidades mapuche, de tal manera se delimita la investigación a este tipo de comunidades para trabajar con ellos un método específico de desarrollo y fortalecimiento de experiencias económicas complementarias en comunidades. No obstante, no se dejarán fuera las cualidades intrínsecas del pueblo mapuche y otras cualidades transversales de otros pueblos indígenas, bajo este sentido, esta tesis podría servir para la formulación de proyectos tanto en comunidades lafkenche como para otras comunidades haciendo cambios que serán identificados durante la investigación.

---

<sup>15</sup> En mi experiencia en colaboración con comunidades pehuenches, por ejemplo, ellos no pueden formar matrimonio con personas de comunidades que no sean consideradas pehuenches y tienen sus propias deidades y costumbres diferentes a otras comunidades mapuche.

## CAPÍTULO II: DESARROLLO ECONÓMICO DEL PUEBLO MAPUCHE

En el presente capítulo se pretende hacer una revisión bibliográfica que explique el desarrollo económico del pueblo mapuche, tanto en su historia como en la actualidad, centrado en los elementos que nos permitan comprender el desarrollo económico basado en actividades de subsistencia base de las actividades económicas del pueblo mapuche de la que son parte las comunidades lafkenche.

Karl Polanyi, en su artículo El sistema económico como proceso institucionalizado, define lo económico en tanto significado sustantivo y formal como:

El significado sustantivo de económico deriva de la dependencia del hombre, para su subsistencia, de la naturaleza y de sus semejantes. Se refiere al intercambio con el medio ambiente natural y social, en la medida en que este intercambio tiene como resultado proporcionarle medios para su necesaria satisfacción material.

El significado formal de económico deriva del carácter lógico de la relación medios-fines, tal como aparece en palabras como «económico» (barato) o «economizar» (ahorrar). Se refiere a la concreta situación de elegir, especialmente a la elección entre los distintos usos de los medios que provoca la insuficiencia de estos medios.<sup>16</sup>

Como se ve, el primer significado se basa en la realidad y el segundo en la lógica. En el texto de Polanyi, se sugiere utilizar la definición sustantiva de “económico” para producir conceptos que se requieren para la investigación, en las ciencias sociales, de los sistemas económicos empíricos del pasado y el presente. Este capítulo, al ser un estudio que privilegia lo social y lo histórico, se utilizará la definición sustantiva de económico que como se ha mencionado es más pertinente al caso en cuestión.

En el texto *Economía de la edad de piedra* de Marshall Sahlins se reúnen diferentes experiencias de antropólogos en naciones precolombinas que, a través de la caza y la recolección, pueden sobrevivir con recursos abundantes, pero no así en las condiciones que nosotros como “desarrollados” consideramos la abundancia, se realiza una diferencia fundamental en el hecho que un pueblo puede gozar de “abundancia material incomparable con un bajo nivel de vida”<sup>17</sup>.

Los pueblos cazadores tienen “la inclinación a consumir rápidamente todas las reservas de que disponen como si no dudaran ni un momento de poder conseguir más. Libres de las obsesiones de escasez características del mercado, es posible hablar mucho más de abundancia respecto de las inclinaciones económicas de los cazadores que de las nuestras”<sup>18</sup>. También se puede notar que nuestra sociedad se basa en la acumulación

---

<sup>16</sup> Polanyi K., El sistema económico como proceso institucionalizado, p. 155, en Godelier, M., *Antropología y economía*, Ed. Anagrama, Barcelona, 1976, pp. 155-178.

<sup>17</sup> Sahlins M. 1983. *La economía de la edad de piedra*. p. 14

<sup>18</sup> Ibid.

por sobre la subsistencia. “Y en los tratados sobre desarrollo económico está condenado a desempeñar el papel de mal ejemplo: la llamada «economía de subsistencia»”<sup>19</sup>. Además, Sahlins hace referencia a que las tribus cazadoras eran opulentas, de esta forma la opulencia viene dada por la satisfacción de todas sus necesidades materiales.

Es que a la opulencia se puede llegar por dos caminos diferentes. Las necesidades pueden ser «fácilmente satisfechas» o bien produciendo mucho, o bien deseando poco. La concepción más difundida, al modo de Galbraith, se basa en supuestos particularmente apropiados a la economía de mercado: que las necesidades del hombre son grandes, por no decir infinitas, mientras que sus medios son limitados, aunque pueden aumentar. Es así que la brecha que se produce entre medios y fines puede reducirse mediante la productividad industrial, al menos hasta hacer que los «productos de primera necesidad» se vuelvan abundantes. Pero existe también un camino Zen hacia la opulencia por parte de premisas algo diferentes de las nuestras: que las necesidades materiales humanas son finitas y escasas y los medios técnicos, inalterables, pero por regla general adecuados. Adoptando la estrategia Zen, un pueblo puede gozar de una abundancia material incomparable... con un bajo nivel de vida.<sup>20</sup>

A partir de lo anterior se describe a los cazadores y sus conductas económicas curiosas como la «prodigalidad» (consumir rápidamente sus reservas) pero siguen la lógica de la definición sustantiva sobre economía de Karl Polanyi.

Los recolectores que aún sobreviven son “personas desplazadas en cuanto a su clase social”<sup>21</sup>, ocupan hábitats marginales, y no están integrados a las modalidades de producción capitalista. Se les han condenado de pobres “más allá del interés y de la competencia de las economías más avanzadas”<sup>22</sup>. Lo mismo se logra ver en la sociedad mapuche, bajo todos los paradigmas de desarrollo son pobres, pero a partir de las conversaciones sostenidas con distintos líderes de ellas preguntan de una u otra forma ¿usted ve pobreza?, al tener terreno, agua, tierra, productos disponibles y medicina al alcance de todos, no se podría decir a ciencia cierta que son pobres. De hecho, como se menciona en *¡...Escucha, Winka...!*, los distintos relatos históricos de quienes “emprendieron viajes al país Mapuche (Gay, Domeyko, Smith, Treutler, Muster, Delaporte Mancilla, etc.) ninguno relata en sus escritos situaciones de hambruna, plagas o enfermedades que diezmaran a sus gentes (salvo las que introdujeron los conquistadores)”<sup>23</sup>.

En Sahlins, se reconoce que no se contemplan, las tecnologías de los pueblos originarios, sus actividades de subsistencia ni sus saberes como parte de su desarrollo desde la

---

<sup>19</sup> Ibid. p. 13.

<sup>20</sup> Ibid. p. 13. Respecto de las necesidades limitadas e iguales para todos los seres humanos ha habido distintos planteamientos básicamente a partir de desarrollos heterodoxos en economía, ver por ejemplo, Max-Neef, A., et. al. 1986. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro, Ed. Cepaur / Fundación Dag Hammarskjöld.

<sup>21</sup> Ibid. p. 20.

<sup>22</sup> Ibid. p. 21.

<sup>23</sup> Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. 2006. *¡...Escucha, winka...!* p. 54.

cultura dominante. No así a la inversa, donde los pueblos conquistados han incorporado, al menos en el caso del pueblo mapuche, las tecnologías entregadas. Tal como lo indican los autores de *¡...Escucha, winka...!*, el chileno se sitúa en una actitud de poder colonialista por sobre el pueblo mapuche, no se considera su autodeterminación, desde Chile solo se tomaría la multiculturalidad que le ofrece al país, pero el propio desarrollo mapuche se ve truncado. Desde los *winkas* poco se ha incorporado de sus tecnologías, imponiéndole al pueblo mapuche las propias.

Sí, es cierto, reconocen o se refieren al folklore, a lo místico y lo cósmico, a casos puntuales de violación de derechos humanos a comunidades y dirigentes, en fin, a la riqueza que aportamos en materia de multiculturalidad para el país ... aunque nuestros sueños de autonomía los asocian a "Estado dentro de otro Estado" y comience con esto la danza de estereotipos que los hace aparecer como un solo cuerpo (... ¡milagro!...), una sociedad donde el urbano-popular, el clase media y el ABC1 sacan a relucir su escudo y bandera ante el indio.<sup>24</sup>

Esta concepción centralista y paternalista del Estado chileno a sus pueblos originarios se traduce en que los apoyos que se entregan para el desarrollo del pueblo mapuche son limitados y muchas veces con dejes de racismo en su discurso.

Sahlins, citando los dichos de Gusinde respecto a los yagan, y en referencia a la distinta idea sobre lo material y a cómo se ha traspasado a través de los textos la concepción de estos pueblos señala que ellos no cuidan sus pertenencias, tienen un alto nivel de despojo y poco cuidado, se infiere que la mirada euro centrista "sacude la cabeza" al mirar esta ilimitada indiferencia por los objetos materiales pero en realidad es porque, al estar en constante movimiento, mientras menos cosas posean, mayor será la comodidad al viajar. Sahlins plantea que se podría decir que el cazador es un hombre antieconómico, pero como sus apetencias son escasas y sus medios abundantes, podría estar "libre de urgencias materiales", ya que no tiene este sentido de posesión y no desarrollar un sentido de propiedad con respecto a los bienes materiales. En este contexto Sahlins señala:

En esta relación del cazador con los bienes terrenales hay un aspecto muy claro e importante. Desde la perspectiva interna de la economía, es erróneo afirmar que las necesidades están «restringidas», los deseos «reprimidos» e incluso que la noción de fortuna es «limitada». Dichas afirmaciones implican de antemano la noción de Hombre Económico y una lucha del cazador con su propia naturaleza inferior dominada finalmente por un voto cultural de pobreza. Esas palabras implican el renunciamiento a una posibilidad de adquisición que en realidad nunca llegó a desarrollarse, una supresión de deseos en los que nunca se pensó. El Hombre Económico es una invención burguesa<sup>25</sup>: como lo dijo Marcel Mauss, «que no se sigue de nosotros, sino que nos antecede, como

---

<sup>24</sup> Ibid. p. 13.

<sup>25</sup> Vale decir que a lo que se llama una invención burguesa, en estos tiempos se ha transformado en un constructo social, donde las percepciones a ello están interiorizadas de manera de ser considerados como paradigma por la ciudadanía.



el hombre moral». No se trata de que los cazadores y recolectores hayan dominado sus «impulsos» materialistas, sino simplemente de que nunca hicieron de ellos una institución. «Además, si el hecho de liberarse de un gran mal constituye una bendición, nuestros salvajes (Montaignais) son felices, ya que los dos tiranos que constituyen el infierno y la tortura de tantos europeos —me refiero a la ambición y la avaricia— no reinan en sus inmensos bosques... Ellos se contentan con el simple hecho de vivir, ninguno de ellos se vende al Demonio para conseguir fortuna» (Lejeune, 1897, pág. 231). Nos sentimos inclinados a pensar que los cazadores y recolectores son pobres porque no tienen nada; tal vez sea mejor pensar que por ese mismo motivo son libres. «Sus posesiones materiales limitadas al extremo los liberan de todo cuidado respecto de sus necesidades cotidianas y les permiten disfrutar de la vida» (Gusinde, 1961, pág. 1).<sup>26</sup>

Del extracto anterior se puede ver que los pueblos cazadores tienen una economía que busca satisfacer el llamado buen vivir o felicidad a partir de un intercambio con la naturaleza, que es básicamente la definición sobre economía sustantiva de Polanyi. Por lo que, a modo de conclusión, los pueblos tanto cazadores como recolectores tienen una economía enfocada a resolver sus propias necesidades, que no por el hecho de no cumplir con los estándares de acumulación de bienes materiales deben ser considerados como pobres, por supuesto que serán considerados pobres desde un punto de vista cultural occidental, pero se podrían considerar ricos en base a su propia cultura y la satisfacción de necesidades.

A pesar de que el pueblo mapuche por cerca de 12.500 años fue considerado como un pueblo cazador, se tienen registros arqueológicos de que hace unos 1000 años la principal actividad económica sería la actividad agrícola donde destacan “el cultivo del maíz, porotos, zapallo, ají y la quínoa”<sup>27</sup>, hacia este periodo se habría producido también la domesticación de los primeros animales (chiliweke) y la confección de herramientas para estos fines.

Por supuesto, dicen los autores, que las actividades económicas de recolección y caza siguen funcionando, incluso hasta el día de hoy pero en menor medida, caza de animales menores en los bosques, y la recolección de diversos productos naturales, así como el uso de ríos, esteros y lagos para la pesca. Los diversos ecosistemas proporcionaron al mapuche aquellos recursos necesarios para mantener condiciones de vida favorables a su desarrollo.

Los Mapuche supieron sacar partido de las ventajas de su territorio, de ahí que su economía se hizo diversificada y sustentable, es decir no fue mono productora ni autocentrada en ningún rubro en particular que terminara agotando los recursos por depredación. La ganadería eso sí ocupó mucha atención, animales vacunos, cabalares,

---

<sup>26</sup> Op. Cit. Sahlins M. p. 26.

<sup>27</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 47.

ovejunos y caprinos se tuvieron por miles y fueron la moneda (kulliñ) para los intercambios (xafkintun).<sup>28</sup>

Esta transformación de cazadores a agrícolas y ganaderos, que, aunque dispersos por las pampas, como dice Pedro Cayuqueo en su libro *Historia secreta mapuche*, estos animales se multiplicaron de manera casi infinita, siendo incorporados rápidamente por las diferentes tribus del interior como alimento y moneda de intercambio. “De allí viene el kulliñ, palabra del mapuzungun que hoy se traduce como plata o dinero. Su real significado no es otro que animal. Los mapuche del cono sur eran potencia ganadera.”<sup>29</sup> No obstante, las actividades de recolección se mantuvieron, reforzando la economía diversificada:

(...) También ocupó buena parte de las actividades del pueblo Mapuche la recolección de frutos hongos, algas, mariscos, sales, etc., que han complementado la dieta. De la mano de la recolección, la caza proporcionó otras entradas alimenticias tanto de aves como de mamíferos cuyos cueros, huesos, tendones suministraron la materia prima para la elaboración de todo tipo de utensilios. Hombres, mujeres, niños y niñas buscaron en los rincones de su hábitat todo aquello que la naturaleza proporcionaba generosamente. Si a esto se suman las actividades agrícolas relacionadas al cultivo de papas, zapallos, porotos, maíz, ají, kinwa y por supuesto también la de aquellos 'Cereales como el trigo, la sociedad mapuche se desarrolló en la abundancia.<sup>30</sup>

También los autores de *¡...Escucha, winka...!* hacen referencia a que cuando los mapuche fueron contemporáneos a los españoles, el intercambio y por tanto las relaciones exteriores también fueron parte de su desarrollo económico. Señalan respecto de esta relación:

Ambas formas de sociedad fueron contemporáneas en un momento de la historia y si no ponemos tan sólo atención a lo que las repele, veremos que también crearon relaciones económicas de intercambio. A esta abundancia en que vivían los Mapuche se le agregaban aquellos elementos que se habían hecho indispensables y que los portaba el winka, (azúcar, yerba, también vicios como el aguardiente, prendas de vestir y metales), necesidades y carencias que fueron suplidas con una compleja red de intercambios, comercio que no agotó tan sólo con los más cercanos, sino también con los mercados que se organizaban en sus fronteras con el virreynato de la Plata (posterior Argentina) y la gobernación de Chile, como Carmen de Patagones, Bahía Blanca, Buenos Aires, Los Ángeles, Nacimiento y Concepción.<sup>31</sup>

Respecto de las relaciones políticas y de intercambio señalan:

La relación más fluida entre ambos pueblos, que generó en el terreno político los parlamentos, creó también las condiciones necesarias para regular lo que en los hechos

---

<sup>28</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 56.

<sup>29</sup> Cayuqueo P. 2017. *Historia secreta mapuche.* p. 30.

<sup>30</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 57.

<sup>31</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 58.

se estaba dando: intercambio, negociaciones, comercio; situación que permitió a estas sociedades nutrirse de elementos culturales nuevos que terminaron por enriquecerlas bajo un clima que, si bien no estuvo exento de conflictos, proporcionó los mecanismos de regulación pacífica. Animales domésticos (vacunos, equinos, porcinos y avícolas) se incorporaron a la economía mapuche, los que con la introducción del trigo y otros cereales terminaron complementándose a las actividades mantenidas, así entonces la sociedad mapuche se reafirmó como agricultora, recolectora, ganadera, cazadora y comercial. Una poderosa industria del metal plata y el cuero fueron circulantes y medios apreciados para el intercambio.<sup>32</sup>

Sin embargo, una característica del desarrollo económico mapuche es que tienen una reciprocidad con el medioambiente, aportando a la regeneración de las tierras y los elementos de su hábitat. Cada uno de los ecosistemas tienen un ciclo determinado, que el mapuche respeta y aprovecha en el momento del año pertinente: en algunos momentos se caza, en otros se recolecta, lo mismo con la siembra y la ganadería. Además, ante “la no existencia de un mercado de valores como tampoco grupos que acumulaban para hacer negocios lucrativos”<sup>33</sup> se obtenían los recursos necesarios para la subsistencia únicamente de la naturaleza.

Como hemos visto, los mapuche fueron reconocidos por su expansión comercial, pero sobre la base de un desarrollo económico sostenible. Cayuqueo señala que se les reconoce como ricos mercaderes y grandes señores de la guerra, al respecto se pregunta: “Si esto es lo que fuimos, ¿Por qué se insiste hoy con la traducción casi literal de mapuche “gente de la tierra” sinónimo para muchos de humilde campesino de subsistencia? ¿No será esta pobre realidad actual fruto del despojo territorial y el saqueo de nuestra rica base económica?”<sup>34</sup>

Hoy, como se verá más adelante, a pesar de que tienen una economía de subsistencia, requieren un desarrollo complementario necesario para su buen vivir. Para Cayuqueo, como se lee en la cita anterior, esto es resultado del despojo territorial del pueblo mapuche.

Esta distinta concepción del desarrollo económico se puede observar a partir del concepto denominado “Subaprovechamiento de recursos”, entendida como cualquier capacidad productiva estimada como tal resulta “parcial y derivada”: “parcial porque la investigación se ve restringida desde un principio al cultivo de productos alimenticios, dejando de lado otras dimensiones de la producción. Derivada, porque la «capacidad» toma la forma de un máximo de población”.<sup>35</sup>

El concepto de subaprovechamiento viene directamente ligado a que no se produce el máximo que se podría en un mismo espacio de tierra, el sistema de agricultura no

---

<sup>32</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 81.

<sup>33</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 58.

<sup>34</sup> Op. Cit. Cayuqueo P. p. 42.

<sup>35</sup> Op. Cit. Shalins M. p. 56.

aprovecha al máximo su capacidad técnica y territorial. “Las editoriales del diario El Mercurio le llaman a esto subutilización de las tierras, todo un escándalo para la Sociedad Nacional de Agricultura y los gremios agrícolas sureños.”<sup>36</sup>

Un claro ejemplo puede rescatarse directamente del ministerio de agricultura de Chile, donde un extracto de la tabla “Superficie según uso de suelo silvoagropecuario (hectáreas)”<sup>37</sup> rescatando los valores atinentes a lo postulado en el presente capítulo, donde en un intento de maximización de productividad por el ministerio de agricultura se plantea la utilización de superficie de bosque nativo como superficie silvoagropecuaria como se ve a continuación:

*Tabla 1: Superficie según uso de suelo silvoagropecuario (hectáreas)*

Región	Superficie silvoagropecuaria utilizada	Bosque nativo	Total silvoagropecuario potencial
Arica y Parinacota	175.111	0	175.111
Tarapacá	501.476	2.000	503.476
Antofagasta	668.335	45	668.380
Atacama	109.273	1.412	110.685
Coquimbo	3.259.519	30.262	3.289.781
Valparaíso	506.860	226.889	733.749
Metropolitana	329.631	242.072	571.703
O’Higgins	775.708	485.791	1.261.499
Maule	1.752.936	474.388	2.227.324
Ñuble y Biobío	1.948.737	722.533	2.671.270
La Araucanía	1.783.300	710.534	2.493.834
Los Ríos	697.124	747.564	1.444.688
Los Lagos	961.795	2.678.706	3.640.501
Aysén	775.799	4.427.793	5.203.592
Magallanes	4.197.632	2.441.817	6.639.449
<b>Total</b>	<b>18.443.233</b>	<b>13.191.806</b>	<b>31.635.039</b>

Fuente: Elaboración propia construida a partir de la Panorámica de la agricultura chilena en 2019<sup>38</sup>

En el cuadro se indica que la superficie potencial silvoagropecuaria de cada región (las regiones hacia abajo) viene dada por la suma de la superficie silvoagropecuaria utilizada

<sup>36</sup> Op. Cit. Cayuqueo P. p 42.

<sup>37</sup> Oficina de estudios y políticas agrarias. 2019 Panorámica de la agricultura chilena 2019. p. 36.

<sup>38</sup> Tabla construida por el autor a partir de la Oficina de estudios y políticas agrarias. 2019. Panorámica de la agricultura chilena. p. 36.

más la superficie de bosque nativo, es decir, los planes del ministerio de agricultura no son mínimamente sostenibles, sino maximizadores y explotadores de recursos, como el uso de suelo. Esta concepción difiere a la del pueblo mapuche para el que la sustentabilidad y la diversificación, aunque precarizados, siguen siendo fundamentales para su desarrollo económico.

## **Estructura social y política**

Base del desarrollo económico mapuche es su estructura social y política. Uno de los niveles más básicos, (señalan los autores de *¡...Escucha, winka...!*) de la organización sociopolítica antes de la llegada de los españoles, se sustentaba en un determinado número de familias nucleares (füren), que relacionadas de manera cercana por línea paterna daría el surgimiento del conocido Lof. Entre el füren y el lof se advierte la existencia de un grupo familiar extendido y articulado denominado rukañma, para fines económicos, basada en la división del trabajo. Luego de esto hay un segundo nivel de articulación, el rewe. Es la articulación de varios lof y responde a las relaciones permanentes ligadas a lo religioso, a lo económico y a la seguridad. Podemos destacar que a pequeña escala (füren) y a una escala más amplia (rewe) se encuentran relaciones económicas entre sus participantes con un nivel de organización ligada a la edad y género. La existencia de estos lof y rewe, con una intensa vida entre acciones recíprocas y el vínculo entre los lof y rewe adyacentes territorialmente sentaban las bases para una articulación social y política mayor, expresada en los aylla rewe. Luego, a mayor escala se pueden diferenciar entre pueblos: puelche, pikumche, lafkenche, pewenche, lelfünche, williche, etc. que también tienen una connotación geográfica territorial.

Por su parte, quién dirige estas comunidades deben tener las características de un “buen líder” (en lenguaje winka) pero las decisiones se tomarían de manera colectiva. En el texto *¡...Escucha, winka...!* se explican los componentes que debía tener un buen lonko: sabiduría, correcto y poderoso, que la comunidad se haga parte de un individuo común que sea solidario, respetuoso y bueno, con una oratoria reconocida por los pares, además, reconocido por su valentía, decidido y leal con alto prestigio, pero los lonko no mandaban solos, estos saben escuchar y todos tienen voz. Estos aspectos son cruciales para el desarrollo de esta investigación, ya que en el pueblo mapuche se ha considerado desde tiempos ancestrales factores fundamentales de reconocimiento, y desarrollo, los que podríamos identificar (en nuestro lenguaje) como: equipo de trabajo; líder positivo y transparencia en la toma de decisiones. Todos estos aspectos refuerzan su estructura política y su desarrollo económico. Para Cayuqueo la estructura política del pueblo mapuche sería federalista:

José Miguel Infante, destacado político federalista- nos llegó a calificar como los primeros federalistas de Chile. A juicio de Infante bajo esta democracia y sabia forma de gobierno, los mapuche sostuvieron por siglos gloriosamente su libertad. Y no así los “unitarios”

aztecas e incas, derrotados al primer impulso por los españoles. Esta era la prueba concluyente de la superioridad del federalismo por sobre otras formas de gobierno, concluía.<sup>39</sup>

Por su parte, para Caniuqueo S. et al. las estructuras políticas del pueblo mapuche le permitieron su crecimiento, es decir fue la base para su desarrollo económico, manteniendo su unidad cultural:

La nación Mapuche hasta el siglo XIX contó con sus propias estructuras de gobernabilidad, las que le permitieron un control efectivo de sus extensos territorios. Los distintos ecosistemas existentes en el país Mapuche, fueron generando una economía de abundancia que no desarrolló grupos o clases privilegiadas en su interior. Los Mapuche se extienden, ocupan y hacen uso de un espacio extremadamente contrastante, sin perder su unidad cultural.<sup>40</sup>

### **De la riqueza a la pobreza**

Si el pueblo mapuche, siendo rico, fuerte y respetuoso del medio ambiente, utilizando una lógica productiva basada en los ciclos reproductivos de las especies, sumado a una estructura social y política que fomentó este desarrollo sobre la base de un líder fuerte y respetado, y con una distribución del poder en la toma de decisiones igualitaria, hace sentido preguntarse ¿por qué hoy este pueblo es el que presenta los mayores índices de pobreza a nivel nacional?, ¿por qué requiere de apoyo permanente para su subsistencia?

Una respuesta la encontramos en *¡...Escucha, winka...!*, para Caniuqueo S. et al., el pueblo mapuche al tener un sistema económico consolidado como agrícola y ganadero, motiva la conquista por parte del pueblo chileno, que tendría un objetivo tanto geopolítico como económico. Señalan que luego de la conquista del Wallmapu en el siglo XIX, por los estados de Chile y Argentina, se produce una pérdida de territorios y de autogobernanza lo que conlleva al empobrecimiento del pueblo mapuche, quedando los pueblos acorralados en pequeñas extensiones de suelos de mala calidad, la campesinización como actividad única y la pérdida de identidad cultural.

La dependencia actual del modelo de desarrollo económico chileno sobre la base de las ventajas comparativas, y por tanto ligado a actividades monoproduktivas, ya sea a nivel agrícola como forestal, a juicio del pueblo mapuche solo han empobrecido a la población, se depreda el ambiente sin una coexistencia sustentable entre lo ambiental y lo productivo. Lo que en algún momento fue un país rico y productivo con una economía diversificada y sostenible, se ha transformado en una explotación de los recursos limitando el desarrollo del pueblo mapuche a partir del despojo de sus tierras y provocando el empobreciendo a la población.

---

<sup>39</sup> Op Cit. Cayuqueo P. p. 55.

<sup>40</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 123.

Pareciera que, en una interpretación lineal, bastaría con restituir las tierras para que el pueblo mapuche vuelva a ser lo que fue. En el texto de Toledo llamado “Principios etnoecológicos para el desarrollo sustentable de comunidades campesinas e indígenas” se definen seis pilares del desarrollo comunitario sostenible, que entiende como “aquel proceso de características endógenas por medio del cual una comunidad toma o recupera el control de los procesos que la determinan y la afectan.” Ya que “sufren un proceso generalizado de explotación, expoliación y deterioro, es la pérdida de control de la sociedad humana sobre la naturaleza y sobre sí misma”.<sup>41</sup>

Estos 6 pilares corresponden a 1- Toma del control de territorio, 2- Uso adecuado o no destructivo de los recursos naturales, 3- Control cultural, 4- Toma del control social, 5- Toma del control económico y finalmente 6- Toma del control político.

La base del planteamiento de Toledo es un movimiento etnonacional, no obstante estos movimientos etnonacionales son excluyentes en sí, el gran problema del etnodesarrollo, como dicen los autores de *¡...Escucha, winka...!*, es que se fija la exclusión de un “otro”, y se limita la participación de los que no pertenecen a la etnia, es decir, ¿qué ocurre con los winka que viven en el territorio? Por lo que la restitución de las tierras no es el único punto a considerar. Señalan:

En nuestro caso, plantearnos como un movimiento etnonacional autónomico lleva el riesgo de la exclusión de los winka que viven en el territorio, una dictadura étnica dependiendo de los grados de fanatismos. Esto significa -como se hizo con nosotros- imponer al winka nuestro proyecto social, una negación a construir con ellos un proyecto social en conjunto; en otras palabras, instalar un gobierno Mapuche. Pero ¿estamos en condiciones los Mapuche de asumir un gobierno propio aun siendo minoría demográfica en el territorio?, ¿acaso no se les debería respetar a los chilenos su derecho a autogobernarse en nuestros territorios?<sup>42</sup>

Los autores plantean que el movimiento a desarrollar debe ser autónomico de carácter “libertario y nacional” lo que daría rasgos interétnicos con “proyectos interculturales que permitan generar propuestas de trabajo a largo plazo” y para ello, el Estado chileno, debe desechar las “prácticas monoculturales” haciendo referencia a las celulosas, forestales, represas, etc.

Por supuesto que los planteamientos autónomicos planteados por los autores deben contemplar la autonomía económica donde se plantea considerar a la organización del trabajo y la lógica de los intercambios como factores estructurantes Señalan:

En una economía donde se estimule la competitividad entre las personas, pese a que se puedan desarrollar trabajos colectivos, el individualismo se mantendrá.

---

<sup>41</sup> Toledo V. M. 1996. Principios etnoecológicos para el desarrollo sustentable de comunidades campesinas e indígenas, en Temas clave, CLAES. p. 1.

<sup>42</sup> Op. Cit. Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. p. 259.

Desde nuestra perspectiva autonómica debemos plantearnos qué tipo de ser queremos formar; pues sujetos sumamente exitosos, con gran escolaridad, grandes ingresos y poder comprador no asegura que sean buenas personas, personas respetuosas, amantes de la sabiduría, tolerantes, etc.<sup>43</sup>

Además, plantean que hay que fortalecer el mercado interno, lo que incluye “cuatro elementos claves: a) investigación, b) estudios de factibilidad de inversión, c) capacitación y formación de mano de obra especializada y d) proyectos de inversión”, así como “generar formas de intercambio alternativas a la lógica mercantilista”, donde el trueque o intercambio podría controlar los precios. En relación a los intercambios especifican:

(...) se hace necesario impulsar un fuerte proceso de asociatividad y comercialización que permita intervenir en los intercambios para reducir costos operacionales y aumentar márgenes de ganancias, así como desarrollar estímulos para la acumulación a través del ahorro.<sup>44</sup>

Con respecto a esto último donde se señala el “desarrollar estímulos para la acumulación”, a simple vista se considera opuesto a las actividades de subsistencia, como señala Carlos Contreras Painemal en su capítulo “Sociedades que Acumulan vs Sociedades de Subsistencia”. Plantea:

(...) donde existirían sociedades que son capaces de acumular versus sociedades que no son capaces de esto. La acumulación se entiende bajo la mirada capitalista, en donde el excedente logrado genera posibilidades de bienestar y por lo tanto de desarrollo...<sup>45</sup>

Pero, no es posible decir que la sociedad mapuche esté limitada por su oposición a la acumulación, de hecho, es fácil notar algunos rasgos acumulativos o de ahorro a partir de la historia revisada, y también en los proyectos exitosos que se analizarán en el presente estudio. No obstante, se caracterizan por realizar actividades de subsistencia, siendo esta su principal actividad económica.

En lo que sigue se propondrá un método de desarrollo de actividades complementarias a las actividades de subsistencia, que podrían considerarse de acumulación o ahorro, pero no a través de la mirada capitalista de mercado, sino a partir de las aspiraciones de la comunidad, respetando sus valores y principios culturales. Estas actividades complementarias son actividades económicas monetarias que permitan acompañar sus actividades de subsistencia.

En particular, cuando hablamos de desarrollo económico para las comunidades o proyectos dentro de las comunidades, de deben tomar en cuenta sus propias perspectivas de desarrollo, qué se entiende por éxito y qué es lo que quieren realizar para

---

<sup>43</sup> Ibid. p. 265.

<sup>44</sup> Ibid. 267.

<sup>45</sup> Contreras C. 2007. Koyang: Parlamento y Protocolo en la Diplomacia mapuche-castellana Siglos XVI-XIX. p. 17.



lograrlo (el origen del proyecto como algo propio). A partir de la siguiente tesis se busca potenciar el desarrollo de proyectos en comunidades lafkenche, enfocado a nuevos proyectos que se quieran realizar, pero en base a los proyectos que se hayan realizado, tomando en cuenta cómo el desarrollo económico va en línea con lo cultural y lo valórico, potenciando herramientas como el intercambio, la asociatividad, capacitaciones y comercialización, potenciando además la interculturalidad y su propia estructura organizativa (reconocida como tal en cada comunidad) de líder, toma de decisiones en comunidad y trabajo en equipo ya mencionadas. Es importante destacar que cada una de estas características son consideradas en los capítulos posteriores, así como las actividades de desarrollo económico que ya se realizan en las comunidades, las llamadas economías de subsistencia.

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS (BENCHMARK INTERNACIONAL)**

Para realizar un primer acercamiento a experiencias en comunidades rurales (en su mayoría indígenas) se realiza un levantamiento de datos secundarios a partir de experiencias comunitarias exitosas en Latinoamérica, los casos se recopilan a partir de estudios de análisis de factores que pudieran influir en el éxito o fracaso de los proyectos. A esta recopilación le denominamos benchmark internacional como un proceso de análisis de datos secundarios. Este benchmark servirá para obtener una lista de factores que pudieran influir en el éxito o fracaso de los proyectos en comunidades lafkenche y los más pertinentes serán evaluados en el análisis exploratorio, en la fase de análisis de datos primarios (entrevistas a actores externos y expertos) y en las entrevistas en profundidad a los líderes de proyectos de comunidades en cuestión lo que se verá más adelante.

#### **3.1 Caso de estudio N°1: Casos andinos en Perú, Ecuador y Bolivia. Fuente: Fundación CODESPA**

En el documento “Desarrollo competitivo del turismo rural de los Andes” realizado por la Fundación CODESPA, se desarrolla un modelo de gestión del turismo rural comunitario con poblaciones indígenas aimaras, quichuas y quechuas de Bolivia, Ecuador y Perú. Específicamente en lugares que tienen alto potencial turístico.

Se identifica como un caso de estudio pertinente, ya que en la región de La Araucanía se reconocen proyectos turísticos impulsados por comunidades lafkenche, además, porque se focaliza en pueblos indígenas de los países mencionados y finalmente porque es un proyecto innovador que busca generar incentivos económicos para la sostenibilidad de las comunidades.

En cuanto a los principales factores que se extraen del estudio se identifican las siguientes categorías de factores relevantes en el éxito de los proyectos:

#### Factores Generales

- Pensar los proyectos a mediano plazo
- La sostenibilidad del proyecto se genera desde su inicio
- Participación de la comunidad
- Diversificación de servicios o productos
- Consideración de planes de contingencia, ya que influyen factores exógenos

#### Factores de organización comunitaria

- Alta autovaloración y autoestima de las comunidades y los emprendedores
- Beneficios para todos los miembros
- Metas claras y plazos definidos
- Establecer mecanismos participativos y flujos de información oportuna
- Líderes motivados
- Reparto adecuado de las labores
- Transparencia
- Incentivos pertinentes por parte de las redes de apoyo

#### Sobre comercialización

- Proyectos impulsados por experiencias propias y previas (lo que saben hacer)
- Conocer la demanda y al usuario, crear perfiles de usuarios
- Cada emprendimiento comunitario es diferente, por lo que las pautas sirven luego de conocer a la comunidad y sus necesidades

#### Sobre el desarrollo de capacidades

- Intercambio de saberes con los clientes
- Fortalecimiento de capacidades permanentemente
- Cursos y talleres incorporando la cultura comunitaria
- Sistema de selección de participantes en talleres
- Capacitaciones pertinentes
- Documentos simples y de fácil entendimiento

#### Sobre el trabajo en alianzas

- Alianzas con distintos actores
- Vinculación con el estado
- Vinculación con políticas públicas
- Relación con gobiernos locales

#### Sobre la gestión del proyecto

- Canales institucionales de decisión desde el origen
- Equipo estable
- Movilidad y conectividad
- Flexibilidad en el enfoque y contextualización permanente
- Estrategias diversificadas en financiamiento

### **3.2 Caso de estudio N°2: Experiencias en el barrio Pogolotti, La Habana, Cuba.**

A partir del estudio “Experiencias en el barrio Pogolotti, La Habana, Cuba” que consiste en una investigación de campo donde se identifican 65 iniciativas locales dirigidas a mejorar las condiciones de los barrios. Se realiza a partir de entrevistas personales y grupales con líderes locales responsables de cada una de ellas, con el fin de reconocer factores y medir su pertinencia en el éxito de cada proyecto.

Se considera un caso de estudio pertinente, ya que son proyectos comunitarios y de variabilidad en sus servicios o productos, reconoce proyectos físicos tales como la construcción de viviendas y la iluminación de calles; proyectos culturales como la investigación en la historia local, la incorporación de niños a programas educacionales, artísticos y deportivos; proyectos de reciclaje; creación de huertos comunitarios; atención a personas de la tercera edad y muchos otros.

Los factores de influencia levantados en el estudio son los siguientes:

- El origen de la iniciativa
- El rol de la identidad comunitaria
- La influencia de los líderes a cargo de las iniciativas
- El rol de las instituciones públicas
- La influencia de las organizaciones de masas
- La influencia de las organizaciones comunitarias
- La influencia de instituciones internacionales y el financiamiento

### **3.3 Caso de estudio N°3: Casos Guatemala.**

A partir del estudio “Sistematización de Experiencias Comunitarias Exitosas en Gobernabilidad Socioambiental en Guatemala” realizado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala, se reconocen tres experiencias comunitarias exitosas en gobernabilidad socioambiental. Cabe señalar que la focalización de este estudio radica en que uno de los principales problemas ambientales y de calidad de vida que se observa en las zonas rurales del País es la falta de acceso al agua en comunidades rurales, en su mayoría indígenas.

A partir del estudio señalado se presentará cada experiencia y como resuelven los problemas locales y los principales factores que han influido tanto positivamente como negativamente en el éxito de la experiencia comunitaria en cuestión.

Se reconocen como pertinentes para esta tesis por los problemas que enfrentan las diferentes comunidades, reconociendo como principales las actividades productivas de la industria forestal y los problemas de acceso al agua, además en su mayoría son comunidades indígenas de diferentes etnias.

Los tres proyectos mencionados corresponden a:

### **3.3.1 Asociación Parcialidad Tax**

Se compone de 500 personas, repartidas en 55 familias, todas con parentesco entre sí, esta comunidad se encarga de conservar y explotar el bosque según ciertas reglas establecidas, realizando acciones silvícolas como “siembra de árboles, podas, raleos, recolección, mantenimiento de vivero, construcción de brechas cortafuego, y manejo de la regeneración natural”. Las prácticas reconocidas son de bajo impacto, mejoran el recurso forestal, y el manejo y la conservación son tareas de los líderes de proyectos en comunidades.

Los principales problemas reconocidos en la zona son:

Inseguridad de tenencia de la tierra por parte de la comunidad; fragmentación en los años 70's de la tierra comunal a la mitad; la cercanía a las grandes ciudades ha aumentado la demanda de productos del bosque; extracción ilícita de árboles, incendios forestales, sobrepastoreo, descortezamiento y plagas forestales.

Factores positivos

- Uso del espacio público
- Rol indígena alineado
- Identidad territorial
- Títulos de propiedad sobre las tierras
- Apoyo institucional (sector público, universidades y ONG)
- Incentivos económicos
- Escaso acceso a las comunicaciones lo que ha perpetuado la cultura
- Capacitaciones y educación ambiental

Factores negativos

- Poca certeza jurídica sobre la tierra
- Zonas colindantes con alta deforestación (lugares cercanos con diferente rol)
- Educación de niños poco pertinente

### **3.3.2 Asociación amigos del río Ixtacapa**

Se trata de una asociación de 9 comunidades las que inician una conservación del bosque comunal desde el 2002, se inicia a partir de campañas de reforestación y campañas enfocadas a que los mismos pobladores dejaran de realizar pastoreos por los bosques, estas campañas fueron impulsadas por los propios líderes comunales de cada localidad, el consejo de ancianos de las comunidades y un representante por comunidad cuyo resultado es la implementación de un servicio comunitario de “acciones de manejo y conservación del bosque” creado en 2008.

Los problemas reconocidos por esta Asociación son la sequía; extracción ilegal de madera; el establecimiento de cultivos agrícolas y uso intensivo de estos; los altos niveles de contaminación, incendios forestales y el pastoreo de ganado ovino en áreas de regeneración natural que han propiciado una disminución de la cobertura forestal.

#### Factores positivos

- Líderes positivos
- Motivación de los actores involucrados
- Apoyo de las autoridades locales, municipio, empresas, ONG
- Asesoría profesional con continuidad
- Involucramiento con la comunidad

#### Factores negativos

- Burocracia en apoyos financieros
- Dificultad para sensibilizar a los alcaldes locales
- Idiomas no unificados
- Limitaciones geográficas
- Alta participación política

### **3.3.3 Aldea San Rafael, San Antonio Sacatepéquez, San Marcos**

Los problemas reconocidos son una limitada capacidad financiera del Estado y de los gobiernos locales para desarrollar una red eficiente de infraestructura y servicios públicos; el débil caudal en las fuentes de agua y la dispersión de la población; la dificultad de acceso al agua para consumo humano y usos domésticos.

Su población se identifica como de etnia indígena Mam. Se crea un sistema de distribución de agua, en el funcionan tres instancias comunitarias de autogestión, Comité de operación y mantenimiento, Comité de saneamiento ambiental y el Comité de disciplina, el Comité de saneamiento ambiental está conformado por siete mujeres con actividades fijas y bien reguladas. Las mujeres de la aldea San Rafael tienen un rol

protagónico en la concepción y trabajo del proyecto teniendo otras tareas aparte del saneamiento ambiental tales como la compra de diesel para la bomba, lectura de contadores y cobro de tarifas y representar a sus esposos en las mismas condiciones cuando estos no puedan operar.

#### Factores positivos

- Apoyo gubernamental
- Apoyo ONG
- Capacitación
- Apoyo y compromiso de la comunidad
- Accesibilidad y cercanía a zonas urbanas
- Igualdad de género
- Acceso a telefonía y comunicaciones
- La no influencia de partidos políticos
- Alto porcentaje de alfabetización de la comunidad

#### Factores negativos

- Proyecto demasiado grande
- Falta de asistencia permanente (bancarios, administrativos y financieros)
- Pocos recursos financieros
- Poca participación en las capacitaciones
- Liderazgos negativos
- El no traspaso de conocimientos de manejo por los equipos directivos antiguos a los nuevos

### **3.4 Caso de estudio N°4: Caso turismo rural comunitario (TRC), Rancho Quemado, Costa Rica.**

A partir de la realización de mi práctica III en un Plan estratégico a largo plazo para el área de Turismo de la Asociación de Desarrollo Integral de Rancho quemado, se observa que es una comunidad modelo en Turismo Rural Comunitario de la península de OSA, lo que ha sido reconocido por diferentes actores internos y externos (municipalidades, Fundación Corcovado, etc.), a lo que puedo dar fe.

Los principales Factores positivos que se reconocen son:

- El origen de la iniciativa es propia de la comunidad
- Líder comunal especialmente motivada
- Equipo de trabajo comprometido, con roles y compromisos definidos
- Conservación de la cultura
- Foco de sustentabilidad
- Apoyos institucionales

- Alta pertinencia en Talleres, Cursos y Capacitaciones, con alta participación
- Apoyo de la comunidad
- Gran involucramiento de actores externos

Los principales Factores negativos son:

- Insuficiente conectividad
- Burocracia al momento de iniciar actividades
- Dificultad para sensibilizar a otras comunidades del sector
- Poco acceso a las telecomunicaciones

### 3.5 Resultados

A partir del análisis del reconocimiento de factores positivos y negativos de los estudios mencionados, se estructuran en una matriz de factores influyentes. Esto es posible agrupando aquellos factores similares y que más se repiten, como resultado se obtiene una lista de posibles factores incidentes para el éxito o fracaso de proyectos en comunidades indígenas, los resultados se pueden ver a continuación (cabe señalar que los primeros mencionados son los más repetidos por similitud):

- 1- Alianzas y apoyos** desde universidades, instituciones públicas, ONG e instituciones internacionales. Es importante que los apoyos sean con continuidad y pertinentes, se reconoce importante el trabajo con la comunidad por parte de los apoyos de externos, de tal manera de conocerla y a partir de ello reconocer sus necesidades.
- 2- Apoyo de la comunidad** hacia el proyecto, es importante que los proyectos generen externalidades positivas y beneficios a toda la comunidad.
- 3- Líder (o lideresa) positivo**, motivado, que sea comprometido con la comunidad y que conozca las necesidades de cada integrante de ella.
- 4- Cursos, Talleres y Capacitaciones Pertinentes**, con continuidad y con interés de la comunidad para lograr mayor participación de esta.
- 5- Equipo de trabajo de alto rendimiento** con roles bien definidos, con participación en la toma de decisiones, que haya transparencia, y compromiso de los miembros.
- 6- Cultura**, cada proyecto respeta la cultura ancestral, su sistema político, la jerarquización organizacional. En ellas se toma en cuenta el rol de la comunidad y no lo deja de lado por un proyecto novedoso, sino que lo incorpora como complementario.

- 7- **El origen de la iniciativa** impulsada por los mismos comuneros, en base a resolver sus propias necesidades con un proyecto nacido desde el interior, los apoyos externos son en base a lo que hace la comunidad.
- 8- **Accesibilidad a servicios** ya sean caminos en buen estado, aptos para la satisfacción de las necesidades de la población, electricidad, internet, agua, y otros servicios básicos para cada comunidad.
- 9- **Objetivos del proyecto** que deben estar definidos a corto, mediano y largo plazo. Se releva la importancia de la existencia de objetivos de mediano plazo debido a que ellos pueden fortalecer la moral, la autovaloración y la autoestima.
- 10- **Rol local**, se refiere a mantener el rol, no solo de la comunidad, sino de la localidad para asegurarse que lo emprendido resulta en el territorio.
- 11- **Involucramiento de los actores externos**, es importante que los actores que apoyan las experiencias la conozcan desde adentro.



## **CAPÍTULO IV: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

En este capítulo se presentan los resultados del levantamiento de información de la fase explorativa, realizadas tanto a los actores externos como internos de proyectos de comunidades mapuche lafkenche. Se ha puesto énfasis en la mirada local respecto de los factores señalados en las distintas experiencias internacionales tratadas en el capítulo anterior, con el fin de levantar los factores de desarrollo reconocidos validados por las comunidades objeto de este estudio.

### **4.1 Levantamiento de datos primarios (entrevistas con actores externos)**

A partir de los factores reconocidos en la etapa de análisis de experiencias internacionales del capítulo anterior, se realiza una primera etapa de recopilación de datos primarios que conocen y por tanto representan la realidad de la Región de La Araucanía. Esta recopilación se realiza a través de entrevistas presenciales y remotas a actores externos a las comunidades mapuche lafkenche.

Los principales actores externos vinculados a las experiencias de desarrollo en comunidades<sup>46</sup> son las municipalidades e instituciones públicas de fomento como CORFO e INDAP, por lo que se realizan entrevistas semiestructuradas a esos actores. En particular, se aplica a los directores de la dirección de desarrollo comunitario (DIDECO) de las comunas de Puerto Saavedra y Toltén, al director del programa de desarrollo indígena (PDTI de INDAP) y al extensionista de la comuna de Carahue (INDAP) y, al director de la unidad de desarrollo local (UDEL) de la comuna de Toltén, además de la directora de la oficina de asuntos indígenas de CORFO, al director del centro de negocios mapuche INakeyu<sup>47</sup>.

En estas entrevistas se indagó sobre los proyectos en comunidades más exitosos de cada comuna, identificándolos, reconociendo los principales factores que influyen en el éxito o fracaso de las experiencias económicas complementarias en comunidades y definiendo el porqué del éxito de los proyectos. La entrevista semiestructurada aplicada se basa en las siguientes tres preguntas que estructuran la conversación<sup>48</sup>:

¿Cuáles son las experiencias económicas en comunidades más exitosas en la comuna?

---

<sup>46</sup> Estas fueron señaladas en conversaciones sostenidas con especialistas, fundaciones y funcionarios públicos relacionados con programas de desarrollo mapuche, así como por distintos integrantes de las localidades.

<sup>47</sup> Cabe señalar que no siempre hubo buena respuesta para la realización de esta investigación, así por ejemplo, que si bien se trató de contactar a los distintos tomadores de decisiones de las comunas de la Región de la Araucanía, varios no respondieron a pesar de los múltiples intentos.

<sup>48</sup> Para ver las respuestas de cada entrevistado, revisar el Anexo 4.1

¿Cuáles son los factores más relevantes que contribuyen al éxito o fracaso de proyectos en comunidades en la comuna?

¿Como definiría el éxito de un proyecto en comunidad?

A partir de las entrevistas y en particular a la pregunta sobre los factores más relevantes que considera contribuirían al éxito o fracaso de los proyectos en comunidades, se reconoce una serie de factores para tener en consideración a la hora de realizar las entrevistas en profundidad con actores internos (líderes de proyectos en comunidades). Los factores reconocidos se muestran a continuación:

- 1- **Asociatividad:** La asociatividad como factor de potencia, en general se declara que es importante que los proyectos se realicen en conjunto, siendo a su vez un problema su logro en ciertos lugares debido a los problemas sociales que se tienen actualmente.
- 2- **La cultura:** Esto quiere decir que sea cual sea el proyecto, por más innovador o tradicional que sea, se señala que deben mantener los valores y principios de las comunidades. Se reconoce que la cultura local debe regir el proyecto desde su concepción. Un factor negativo reconocido es la cosificación de la cultura, que limita a las comunidades a solo cierto tipo de proyectos.
- 3- **Origen de la iniciativa:** debe ser propio, que cada comunidad esté interesada en realizar una actividad económica monetaria.
- 4- **Objetivos claros y definidos:** objetivos definidos desde sus orígenes y que estos tengan directa relación con las necesidades.
- 5- **Apoyo de la comunidad:** que la comunidad apoye el proyecto, que se tenga una buena percepción sobre este y quiera ser parte directa o indirectamente del proyecto.
- 6- **Líder motivado:** Un líder que se mueva por nuevas oportunidades, que sepa guiar a un equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- 7- **Equipo de trabajo:** se declara que solo el líder motivado sin un equipo de trabajo que lo acompañe no es suficiente para llevar una iniciativa al éxito. De tal manera que se requiere de un grupo de personas comprometidas con el proyecto a desarrollar.
- 8- **Roles, plazos y compromisos:** Es importante que dentro del equipo de trabajo se tenga una buena repartición de labores, todos los integrantes deben tener un rol definido y se deben respetar plazos y compromisos. Se reconoce que en algunos sectores han observado que no se cumplen los compromisos lo que puede llevar al fracaso del proyecto.

**9- Que responda a las necesidades:** Se declara que el proyecto debe ser fruto de las necesidades de la comunidad y sus objetivos deben ir en línea.

**10- Calidad e innovación:** Los proyectos deben contar con alta calidad, no obstante reconocen que esta característica difícilmente se logra. Además se debe innovar en la mirada de los proyectos, realizar productos más escalables.

**11- Apoyo institucional:** Se declara y reconoce que los instrumentos institucionales son poco flexibles, lo que genera diferentes dificultades en el trabajo con las comunidades. Por parte de las comunidades, hay un desconocimiento de los instrumentos que pudieran servirle a cada proyecto, no hay una buena bajada de la información desde lo institucional a lo local, lo que indica una pérdida de posibles oportunidades, esto se relaciona también con la poca proactividad de las comunidades, algunas se quedan a la espera de posibles beneficios sin buscar nuevas oportunidades.

**12- Apoyos con continuidad:** se reconoce que los apoyos de actores externos deben realizarse con continuidad, transmitiendo los conocimientos a las comunidades a través de capacitaciones, cursos y talleres.

En general se observa un consenso respecto de las necesidades de las comunidades lafkenche y problemas observados en el fomento productivo. Respecto a las necesidades que tendrían las comunidades mapuche lafkenche se reconocen la falta de tierras, la falta de capacidades en administración y logística, y la informalidad debido a que la iniciación de actividades les resulta complejo. Por su parte los principales problemas que han surgido en la ejecución o realización de los proyectos en las comunidades lafkenche se relacionan con la heterogeneidad de los productos agrícolas (ya que no se permitiría las economías de escala), con la falta en el cumplimiento de los plazos establecidos en los convenios de ejecución de proyectos de fomento y con el desconocimiento por parte de las comunidades de los instrumentos ofrecidos institucionalmente por lo que su no utilización disminuye las posibilidades de desarrollo local.

Finalmente en relación a la consulta de qué tipo de proyectos productivos fomentan, se observa una mayor dispersión en torno a la consideración de la identidad local en su realización, para algunos no es parte de los programas de fomento, mientras que para otros son parte central de ello. Así, la directora de la oficina de asuntos indígenas de CORFO, señala que los apoyos que se presentan y financian están en línea al Plan Impulso Araucanía, que priorizan las siguientes actividades: energías renovables, Agrícola, frutícola, y Turismo. No obstante CORFO, además apoya la, producción

agrícola de hortalizas, fruticultura, carne, plantas medicinales y flores. Mientras que según declara el director del centro de negocios mapuche de SERCOTEC (INAKEYU) para ellos independiente del tipo de proyecto que se quiera emprender, lo importante son los principios y valores que lo regirán. De esta manera apoyan emprendimientos innovadores utilizando herramientas ancestrales aplicadas a la realización de productos contemporáneos, ejemplifica con el caso de la Cervecería Quimey, la cual produce con apoyo de la localidad y de forma cooperativa un producto contemporáneo (cerveza) con los recursos disponibles en el lugar (trigo y lúpulo propio). Para este centro de negocios es muy importante valorizar la cultura a un modelo de negocios rentable.

## **4.2 Entrevistas a líderes de proyectos en comunidades (actores internos)**

En una segunda fase de entrevistas en profundidad, se busca inferir sobre los orígenes de los proyectos en comunidades, los factores de éxito o fracaso que considera más importante cada líder o lideresa de proyectos, los principales quiebres que han sufrido las iniciativas y que medidas pudieron haber tomado al respecto para superarlos en su debido momento. Además, se identifica lo que se considera un proyecto en comunidad exitoso por cada actor, los objetivos de cada proyecto y las necesidades más importantes.

Las entrevistas sistematizadas se encuentran en el Anexo 4.2 y a continuación se presenta la recopilación de datos más importantes por cada proyecto en comunidad, identificando las características generales de las experiencias, las necesidades locales y los factores de éxito y fracaso señalados.

Las preguntas fueron realizadas a partir de los antecedentes recopilados tanto en la etapa de levantamiento de datos secundarios (benchmark internacional) como el levantamiento de datos primarios (entrevistas a actores externos), reconociendo de antemano factores que podrían influir o no en el éxito o fracaso de un proyecto dentro de comunidades indígenas. De esta manera se busca conocer la valoración de los distintos factores por parte de las comunidades. La entrevista aplicada es semiestructurada y se realiza de manera presencial.

### **4.2.1 Caso 1: Cooperativa Agrícola Puaicho, Saavedra, Comunidad Juan Ancan Levín**

Entrevista al líder de la cooperativa Daniel Pichiñual

#### **Características generales**

En la cooperativa se dedican a plantar papas, trigo avena y arveja, con calidad certificada y que comercializan en la región. Además, realizan actividades de subsistencia como la agricultura, pesca, ganadería y silvicultura, reconociendo en estas su principal actividad económica. Vale decir, la actividad productiva y comercial certificada sería una actividad complementaria a su actividad principal que sería la de subsistencia.

## **Éxito**

Son exitosos porque siguen produciendo y si producen unidos les da la fuerza de avanzar. Fueron responsables y por esto lograron llegar tan lejos. Son exitosos porque “pudimos salir adelante y hemos avanzado”. En particular, cree que “todos los proyectos si funcionan son exitosos”.

## **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Se reconocen como motivadores de emprendimientos
- Activos en busca de apoyos
- Proactivos a la hora de postular a fondos
- Líder positivo y motivado
- Equipo de trabajo que apoya
- La alta asociatividad
- Existencia de apoyos institucionales
- Existencia de apoyos de la municipalidad
- Autonomía en la toma de decisión

Factores negativos:

- Falta de organización
- La envidia
- Falta de capacidades
- Falta bajada de la información a las comunidades
- No prever quiebres y problemas

## **Necesidades**

- Tener la información disponible para posibles oportunidades.
- Una buena bajada de la información o un apoyo constante para los momentos en que se presenten quiebres.

#### **4.2.2 Caso 2: Tejedoras Kom Pu Newen, Saavedra**

Entrevista a la líder de la asociación María Angélica Fuentes

##### **Características generales**

Asociación de veintiún artesanas de diversas comunidades de la comuna de Saavedra. La artesanía, con el tiempo ha sido la principal actividad económica monetaria de las artesanas. Además, se dedican a sus campos, donde tienen sus cultivos y ganado.

##### **Éxito**

Considera su proyecto exitoso porque logran vender y que sea su principal fuente de ingresos. Además, ayuda a disminuir la pobreza de las participantes y genera externalidades positivas en las comunidades del sector.

##### **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Transparencia en las tomas de decisiones, en el manejo del dinero y de la organización
- La asociatividad, funcionar en grupo les da mejores oportunidades
- Están al tanto de las necesidades individuales de cada persona de la asociación
- La unión del grupo, respeto, ayuda y escucha mutua
- Todas participan
- Iniciativa para buscar nuevas oportunidades
- Asesoría profesional de la municipalidad
- Compromiso de las tejedoras
- Lo más importante es el origen del proyecto, este debe ser impulsado por las comunidades
- Sus productos son diversificados

Factores negativos:

- El no traspaso de las competencias
- El apoyo sin continuidad

##### **Necesidades**

- Iniciar actividades
- Aprender mejor su cultura, para esto se solicitan cursos o capacitaciones
- 

#### **4.2.3 Caso 3: Comunidad Collileufu Grande, Isla Llepo, Saavedra**

Entrevista a la líder del proyecto de turismo rural comunitario de la comunidad Collileufu Grande, Yessica Huentén

## **Características generales**

En la comunidad se dedican a las economías de subsistencia, tales como pesca artesanal, agricultura familiar, ganado y avícola, se reconoce como la principal actividad económica. Además, trabajan en turismo, que es la principal actividad con retribución monetaria de la isla, tienen un museo en la isla, circuito de aves, alojamientos, comida y tours, realizan turismo participativo con la comunidad.

## **Éxito**

Considera que el proyecto en comunidad es exitoso porque hay muchos emprendimientos funcionando, todos de iniciativa propia, que en su conjunto se complementan y permite un círculo virtuoso para que todos ellos sean más exitosos aún.

## **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Tener buena conectividad
- Tener una lideresa motivada, proactiva y positiva
- Equidad de género
- La percepción es que mientras más proyectos y emprendimientos haya, es mejor para la comunidad
- Tener educación
- Realización de talleres y cursos
- Lo primordial es moverse por los contactos y no esperar las ayudas, hay que salir a buscar los contactos
- Han tenido apoyo profesional y apoyo de CONADI
- Cada proyecto nace de ellos mismos

## **Necesidades**

- Requieren apoyo para la ejecución de los proyectos
- Requieren mayor apoyo municipal y de gobierno, señala que el gobierno no aporta casi nada.
- Requieren que se les devuelvan las tierras a las comunidades del Lago Budi, que por las grandes empresas se han visto reducidas.

### **4.2.4 Caso 4: Cooperativa de agroturismo Budi Newen, comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt**

Entrevista al líder de la cooperativa, Mauricio Paineñil

## **Características generales**

La cooperativa está compuesta por diez personas de origen mapuche, de las cuales cuatro son mujeres y seis hombres, todos emprendedores vinculados a la actividad

turística y agrícola, que en conjunto ofrecen los siguientes productos y servicios: Hospedaje en rukas y cabañas, Gastronomía con identidad, Charlas de cosmovisión e historia, Transporte, Paseos en bote y Guiado local, y productos agrícolas con valor agregado. Las economías de la comunidad son principalmente de subsistencia, todos tienen sus propios cultivos y animales, señala que el turismo es una actividad económica complementaria, como también el cultivo de papas.

## **Éxito**

Declara que son exitosos porque han apoyado y motivado a otros proyectos en comunidades, han cumplido con sus objetivos, han logrado autogestión (principalmente de la escuela comunitaria) y han logrado autofinanciamiento. Además, la migración ha bajado, ahora la gente ha vuelto, tienen cuatro machis nuevas. Se declaran autosuficientes.

## **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Conocer las necesidades de la comunidad y al reconocerlas trabajar al respecto
- Líderes positivos
- Participación de los jóvenes, todos los líderes son jóvenes
- Mucho diálogo
- Han asistido a muchos seminarios internacionales
- Aprovechan las oportunidades
- La organización
- Gran cantidad de proyectos
- El origen de los proyectos es de ellos, todo se realiza en base a la propia cultura
- Desarrollan planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo
- Han tenido ayuda profesional e internacional
- Vivir aislados
- Apoyo de la comunidad, de fundaciones y de la municipalidad
- Toda la comunidad puede participar en los proyectos
- Diversificación de los productos y servicios
- Rinden cuentas a la comunidad y a los que apoyan el proyecto
- Hartas redes de contacto y las mantienen firmes
- Transparencia

Factores negativos:

- El común de las comunidades es que son muy cómodas, se quedan a la espera de beneficios, pero esos beneficios no calzan con ellos
- Los actores externos ofrecen ayuda poco pertinentes
- Los jóvenes son poco motivados



## **Necesidades**

Sus necesidades al comienzo del proyecto eran:

- La escases de recursos y de agua particularmente
- No había caminos, mala conectividad
- No había comunicación con exterior

### **4.2.5 Caso 5: Lewfubudi, turismo cultural mapuche, Comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt**

Entrevista al líder del proyecto turístico, Pablo Calfuqueo

#### **Características generales**

Llaguepulli, territorio mapuche lafkenche en la cuenca del Lago Budi, cuenta con actividades turísticas siendo esta la principal actividad económica monetaria, pero reconocen como su principal actividad económica la de subsistencia, producen sus propios alimentos, frutas, hortalizas, papas, avena, y tienen animales.

#### **Éxito**

Se reconocen exitosos por los impactos positivos que se han generado en la comunidad, el éxito tiene que ver con las aspiraciones de cada familia, mejorar la calidad de vida en temas de salud, educación, cultura, ambiente, económico, espiritual.

Aspiran a hacer turismo socialmente solidario, ambientalmente responsable, culturalmente enriquecedor y económicamente viable. Si se dan estas cuatro variables la actividad turística será un éxito.

#### **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- La planificación de los proyectos desde sus orígenes
- Estudios de prefactibilidad previnieron quiebres
- Desarrollo de productos
- Habilitar infraestructura
- Alta asociatividad
- Buenas relaciones con la comunidad (capital social)
- Capacidades (alto capital humano)
- Apoyo externo
- Liderazgo de los jóvenes

- Equidad de género
- Equipo de trabajo comprometido
- Repartición de labores claras

Factores negativos:

- El individualismo puede romper la visión y cultura
- El apoyo externo puede generar visiones poco pertinentes con la visión y principios de la comunidad
- La frustración ante el no cumplimiento de metas

### **Necesidades**

- Mayores capacitaciones especializadas en ser un buen anfitrión, atender bien a los turistas, interactuar con los viajeros, compartir de forma sincera, turismo participativo.
- Faltan capacitaciones en cuanto a tecnología
- Mejor cobertura de señal (brecha)
- Necesitan que haya mayor inversión en turismo para ofrecer un servicio de mayor calidad, invertir en espacios
- Mayor cantidad de fomentos del gobierno
- Mayor apoyo para el logro de resoluciones sanitarias

#### **4.2.6 Caso 6: Cooperativa Quillhuafilo, Toltén, Comunidad Luis Ñancuqueo.**

Entrevista a la líder de la cooperativa, Brenda Bustos.

### **Características generales**

Cooperativa de turismo, cuenta con el trabajo de diez personas de la comunidad indígena Luis Ñancuqueo, de un total de 17 familias, cada familia cuenta con entre una y dos hectáreas, su principal fuente de ingreso es el turismo pero tienen economías de subsistencia tales como la agricultura y ganadería, plantan principalmente papas, avena, trigo y hortalizas.

### **Éxito**

Señala que el proyecto es exitoso porque les ha permitido trabajar tranquilos, porque es un proyecto sostenible en el tiempo, además ha logrado que algunos jóvenes se queden trabajando y que emprendan en la comunidad.

### **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- En un comienzo se capacitaron mucho, viajaban a ver otros emprendimientos y a hacer talleres, eso les ayudó mucho
- La iniciativa del proyecto nace de la comunidad
- Apoyo de fundaciones y municipalidades
- Apoyo institucional
- Trabajan asociativamente
- Los productos y servicios son variados
- El grupo de trabajo se apoya entre sí

#### Factores negativos:

- El PDTI e INDAP apoyan, pero no en lo que necesitan, los apoyos son poco pertinentes.
- Falta de tierras
- Envidia
- No delegar, no hay repartición efectiva de labores
- No hay personas capacitadas

#### Necesidades

- Agua potable (actualmente la obtienen solo por camiones aljibes)
- Tierra, tienen solo 1-2 hectáreas por familia por lo que no pueden plantar eficientemente
- Migración
- Conectividad (no hay señal de internet ni caminos)
- Requieren de energía solar, para abaratar costos
- Mayor apoyo en turismo
- Apoyo para lograr resoluciones sanitarias y patentes
- Capacitaciones en Mapudungun, y artesanías

#### 4.2.7 Caso 7: Asociación Cervecería Quimey, Teodoro Schmidt

Entrevista al líder de la Asociación, Claudio Castro

#### Características generales

Cervecería Quimey, es una asociación de diez personas de la localidad de Nohualhue, Teodoro Schmidt. Producen cidra, vino y cerveza. En la localidad se planta cebada, trigo y uva, donde se logra escalabilidad vertical de sus productos. Además, realizan actividades agrícolas y de ganadería de subsistencia.

#### Éxito

Respecto al proyecto señala que es exitoso porque no tiene pérdidas, y que su ejecución hace que se sienta contento, retribuido, sumado a ello, que la actividad realizada no dañe el ecosistema, lo principal es que el proyecto les permita ser felices.

## **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Asociatividad genera un factor de potencia
- Innovación
- Alta calidad
- Convicción y Tesón: necesario para superar los quiebres
- Tener objetivos a corto, mediano y largo plazo, con actividades relacionadas a su cumplimiento.
- Es una iniciativa de origen propio
- Estar capacitados

Factores negativos:

- Migración
- Falta de jóvenes
- Desmotivación por fracaso en actividades realizadas

## **Necesidades**

- Mayores fuentes de trabajo para técnicos y profesionales especializadas
- Disminuir la migración, en especial de los jóvenes
- Se requieren políticas públicas que permitan apalancar empleo
- Mejorar la conectividad

### **4.2.8 Caso 8: Cooperativa Lawen mapu, comunidad Francisco Lázaro Marivil, Carahue**

Entrevista al líder de la cooperativa, Rufino Marivil

#### **Características generales**

La cooperativa Lawen Mapu está compuesta por diez personas, sus servicios turísticos y productos son variados, como pesca recreativa, paseo en kayak gratis, turismo participativo, helados innovadores de cochayuyo, papa y maqui entre otros, hacen licor – maqui sour y vaina chicha- y cuentan con 50 camas para hospedaje. Además, realizan agricultura familiar, pesca y ganado como actividades económicas de subsistencia. Como en las comunidades anteriores la actividad turística es complementaria a la actividad de subsistencia. En la comunidad hay 450 hectáreas para 200 familias.

#### **Éxito**

Se reconoce como exitoso debido a que han podido crecer, diversificar los productos y servicios, manteniendo la identidad mapuche y la cultura.

### **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Preservación de la cultura
- Transparencia en la toma de decisiones y en el manejo de los recursos
- Casi todos en la comunidad son bilingües
- Tener normas y estatutos
- Tener las ideas claras y objetivos comunes
- Grupo de trabajo comprometido, disciplinado y optimista
- Liderazgo positivo
- Red de contactos
- Capacitados
- Toma de decisiones colectivas
- Se han movido para aprender
- Los programas PDTI, INDAP, CONADI, les han ayudado con contactos
- El origen del proyecto es propio

Factores negativos:

- Capacitaciones poco pertinentes

### **Necesidades**

- Aumento de territorio, les han quitado mucho
- Desarrollo económico, fortalecimiento de ganadería, agricultura, hortalizas, turismo.
- No hay ayudas pertinentes del gobierno, todo es asistencialista
- Faltan más emprendimientos asociados, mientras más emprendimientos mejor para todos.
- Disminuir la migración
- Se requiere apoyo para obtener las resoluciones sanitarias y certificaciones

#### **4.2.9 Caso 9: Comunidad Tomás Ñancuan Epu, Toltén**

Entrevista al líder del proyecto en comunidad, Diego del Río Himiguala

### **Características generales**

La comunidad Tomás Ñancuan Epu se dedica principalmente a economías de subsistencia, agricultura familiar, ganadería, aves y pesca de orilla. Además, producen y

venden productos agrícolas como la papa, hortalizas de invernadero, frutas y ganado, las cuales son a su vez las principales actividades económicas monetarias.

### **Éxito**

Reconoce como exitoso el proyecto porque ha logrado mantener unida a la comunidad y les ha dado la posibilidad de autosostenibilidad a la gente.

### **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Que hayan partido desde cero y de iniciativa propia
- La unión y buenas relaciones en la comunidad
- Que las decisiones se tomen en conjunto
- Que hayan visto resultados positivos
- Tener objetivos a corto y mediano plazo
- La paciencia
- Haber logrado conjugar la educación con la esencia del pueblo mapuche
- Rotación con la gente más joven en el liderazgo
- Buen líder
- Buena relación con la municipalidad e INDAP

### **Necesidades**

- Conectividad, todos los caminos fallan en invierno y mayor cobertura de telecomunicaciones
- Potenciar los conocimientos de crianza de animales
- Mayor bienestar en el campo
- Faltan cursos, talleres y capacitaciones, se reconoce las artesanías y pitas como una de las cosas que quieren aprender.
- Mejores coberturas en educación
- Falta campo laboral

#### **4.2.10 Caso 10: Escuela de Surf Newen Lafken, Mehuín**

Entrevista al líder del proyecto, Geovanny Castro

### **Características generales**

Newen Lafken es la primera escuela de surf de Mehuín, su principal objetivo es utilizar este deporte para entregar valores y enseñar sobre el cuidado del medio ambiente tanto a niños chilenos como mapuche en riesgo social.

## **Éxito**

Entiende el proyecto como un proyecto exitoso ya que han potenciado nuevas iniciativas locales (a los mayores potenciando sus productos y a los jóvenes a impulsar a hacer proyectos nuevos e innovadores), responden a las necesidades locales. Por su parte sus objetivos se alinean con los de la comunidad fortaleciendo y articulando la relación entre ellos.

## **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Un líder totalmente motivado y comprometido con la comunidad, este conoce las necesidades locales y trata de apuntar en esa dirección.
- Un equipo sólido y comprometido, jóvenes motivados y con compromiso con la comunidad.
- Responden a las necesidades locales
- Una gran red de contacto, y trabajar estos contactos
- Han recibido apoyo por parte de fundaciones, organizaciones y municipio en menor medida.
- El origen de la iniciativa es propio pero con apoyos externos
- Buena relación con la comunidad

Factores negativos:

- Algunos apoyos han sido poco pertinentes

## **Necesidades**

- Mayor compromiso institucional con la protección del medioambiente
- Mayor fomento a las iniciativas locales
- Fortalecimiento de la educación y que sea pertinente a los lugares

## CAPÍTULO V: RESULTADOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Como hemos señalado, las entrevistas en profundidad se realizan a los líderes de proyectos en comunidades lafkenche de la Región de La Araucanía. Estas entrevistas se hicieron tomando como insumos los factores reconocidos tanto en el levantamiento de datos secundarios (análisis benchmark internacional), como en el levantamiento de datos primarios en las entrevistas realizadas a los actores externos.

Si bien en las entrevistas se reconocen quiebres<sup>49</sup>, necesidades<sup>50</sup>, logros<sup>51</sup>; e insight<sup>52</sup>, estas serán abordadas en el análisis FODA realizado en el capítulo VII de esta tesis, por lo que no se definirán en este capítulo.

En este capítulo se presentan los factores reconocidos por los líderes entrevistados en profundidad de los proyectos evaluados y reconocidos por los actores externos como exitosos. Los antecedentes se muestran bajo tres categorías distintas, la primera referida a los factores que influyen en que un proyecto pueda ser exitoso o fracasado, la segunda referida a las brechas existentes y finalmente los criterios de éxito a partir de las definiciones de éxito de los propios líderes de proyectos.

### 5.1 Factores

Son las características más influyentes en el éxito o fracaso de un proyecto en comunidad. Los factores reconocidos como más influyentes son los siguientes:

**Liderazgo:** Se entiende como la existencia de un líder positivo, motivado, proactivo y que conozca las realidades de la comunidad. Se considera relevante porque seis líderes lo reconocen como un factor importante para que el proyecto haya tenido éxito.

---

<sup>49</sup> Figura legal poco pertinente; Poco traspaso de información; Iniciación de actividades, patentes y permisos; Mito del pueblo mapuche como terrorista; No anteponerse a situaciones; y apoyos poco pertinentes.

<sup>50</sup> Empleabilidad; Migración; Apoyos; Iniciación de actividades, patentes y permisos; Conectividad; y falta de recursos.

<sup>51</sup> Beneficios comunitarios; Crecimiento; Agua potable; Conservación y protección del medio ambiente y bienes materiales.

<sup>52</sup> El origen del proyecto debe ser propio; El traspaso de la información y capacidades es fundamental; Hay una mala percepción de las grandes empresas; El liderazgo de los jóvenes es fundamental; Buena planificación desde el comienzo; Los proyectos se basan en los valores y principios; El apoyo de INDAP es limitado; Mientras más emprendimientos haya es mejor para todos; Bajo fomento; Confían más en los pares; Las políticas públicas separan a las comunidades; Están abiertos a capacitaciones y talleres, y la baja de la migración.



**Equipo de trabajo:** Se entiende como un equipo de trabajo de alto rendimiento, sólido y comprometido, que acompañe al líder de forma positiva. Como en el factor anterior seis líderes lo reconocieron como un factor relevante para que el proyecto haya tenido éxito.

**Organizacionales:** Que exista una buena repartición de labores, plazos y compromisos, y transparencia en la toma de decisiones. Se considera relevante porque cinco líderes de proyectos en comunidades lo consideran como factores positivos y dos los consideran como un posible quiebre de un proyecto en comunidad.

**Origen de la iniciativa:** Se entiende como factor positivo que el origen del proyecto sea impulsado por las propias comunidades. Se considera relevante porque nueve de los líderes de proyectos en comunidades lo mencionan entre los factores que más ha afectado en el éxito del proyecto. Además, fue un factor clave para el fracaso del proyecto previo a que se conformara la asociación KOM PU NEWEN.

**Redes de contacto:** Se refiere a buscar y mantener las redes de contacto que se necesiten, se elige porque seis de los líderes lo mencionan entre los factores más importantes para lograr el éxito.

**Capacidades y capacitaciones (capital humano):** Las capacidades se refiere a que los integrantes del proyecto hayan desarrollado capacidades ya sea por capacitaciones o porque dispone de una característica propia que lo haga fundamental para el proyecto. Mientras que las capacitaciones se entienden como que hayan tenido cursos o talleres pertinentes al momento de creación de la iniciativa o en el transcurso de ésta. Se considera relevante porque siete de los líderes lo señalan como un factor importante para lograr el éxito, además, cuatro comentan que las capacitaciones y capacidades han sido un problema, ya sea por falta de capacidades o capacitaciones poco pertinentes.

**Participación y liderazgo de los jóvenes:** Se refiere a que existan jóvenes involucrados en los proyectos de las comunidades y que ellos desempeñen puestos de liderazgo. Cinco de los líderes lo menciona expresamente como factor importante, pero otros señalan como problema que haya pocas personas trabajando en la localidad, y otros manifiestan que uno de los problemas es la migración de las personas a las ciudades.

**Asociatividad:** Se considera como factor de potencia, “mientras más emprendimientos haya es mejor para todos” se menciona bastante en las entrevistas, seis líderes de proyectos en comunidades lo señalan como muy importante.

**Calidad y diversificación:** Se entiende por proyectos que cuenten con una calidad de excelencia en los productos o servicios que ofrecen, que estos sean diversificados y que se complementen entre ellos. Se consideran relevantes porque cinco de los proyectos los mencionan como factores que influyen en el éxito de un proyecto en comunidad.

**Apoyos:** Se entiende como ayudas ya sea de ONG, empresas privadas, profesionales, municipios u otras instituciones nacionales e internacionales, otras comunidades, y

asesoría profesional, ya sea en fomento productivo, capacitación o asesorías técnicas. Se considera relevante ya que nueve de los líderes de proyectos en comunidades lo reconocen como importante, no obstante no siempre pertinentes.

**Capital social:** Tener buena relación con la comunidad, contar con su apoyo para el desarrollo del proyecto. Se considera relevante porque cuatro líderes de proyectos en comunidades lo reconocen como un factor muy relevante para que el proyecto tenga éxito y otros señalan “la envidia” como factor de fracaso.

**Cultura:** se entiende como la preservación de la cultura y entrega de productos o servicios en base ella, es decir preservando el rol comunitario. Se considera como factor importante ya que 2 líderes de proyectos en comunidades lo reconocen como un factor importante para que el proyecto sea exitoso, mientras que todos señalan la importancia de preservar los valores y principios de la cultura mapuche lafkenche.

## 5.2 Brechas

Las brechas son ciertas características que generan un distanciamiento entre las posibles oportunidades y las comunidades por las que estas últimas puedan verse afectadas negativamente. Las brechas más relevantes son las siguientes:

**Conectividad:** Ligado a los caminos y transporte público del sector, y al acceso a internet. Se considera una brecha por las posibles oportunidades que se pierden por no tener una buena conectividad y accesos. Hoy día queda de manifiesto que el acceso a internet, por ejemplo, es una herramienta fundamental para realización de marketing e incremento de ventas de cualquier proyecto. Cabe señalar, que en el tiempo que se desarrolló el levantamiento de información fue fácil darse cuenta de que hay lugares que tienen mala conectividad a internet y otros que simplemente no tienen.

**Idioma:** el pueblo mapuche tiene diferentes dialectos dentro del mapudungun, por lo general se habla español pero hay casos, sobre todo en personas mayores que solo hablan mapudungun, como también personas que solo hablan español o son bilingües. Para los casos donde solo se habla mapudungun puede traer problemas asociados al traspaso de la información.

**Acceso a computadoras:** Para llevar un negocio de envergadura comunitaria es necesario utilizar herramientas que ofrece el computador, tales como Excel, Word y otras. Se entiende como la capacidad de una persona para la utilización de computadoras si lo requiere.

**Sensibilización a las autoridades:** Se refiere al tipo de apoyo que prestan las autoridades, si no hay una buena sensibilización de las autoridades con los temas de comunidades mapuche lafkenche, los proyectos difícilmente tendrán un apoyo pertinente.

**Equidad de género:** Referida a que exista una repartición equitativa de labores entre hombres y mujeres del proyecto en la comunidad. Si bien hay líderes mujeres, y que la cultura mapuche reconoce como máxima líder generalmente a una mujer, la Machi, no necesariamente en los proyectos productivos tienen participación igualitaria.

**Intervención política:** Referida a si hay o no cooptación política de los proyectos en las comunidades. Se considera debido a que los entrevistados lo han considerado como factor de quiebre en los proyectos. Se considera una brecha por la división que puede generar en la comunidad.

### 5.3 Criterios de éxito

En las entrevistas realizadas se observó que el éxito lo define cada líder de proyectos de las comunidades, en este sentido, respetando las propias definiciones de éxito del líder se genera una lista de características que pudieran definir el éxito para cada uno de los proyectos de forma conjunta. Se reconocen los siguientes criterios que podrían definir el éxito de un proyecto:

**Sostenibilidad:** Que el proyecto sea sostenible en el tiempo por sí solo de forma económica, ambiental y social. Que la comunidad esté preparada para gestionar el proyecto por sí sola, es decir, sin apoyos externos, teniendo las capacidades necesarias para ello.

**Migración:** Que el proyecto haya mitigado la migración a través de la generación de fuentes de trabajo.

**Autodeterminación:** Que la comunidad, a través del desarrollo del proyecto, haya logrado una mayor autonomía económica, en salud o en educación.

**Autofinanciamiento:** Que la comunidad pueda llevar a cabo el proyecto con financiamiento propio, sin apoyos estatales o privados.

**Satisfacción de necesidades locales:** Si han logrado con el proyecto aumentar la calidad de vida de la comunidad. Se refiere a mejora en infraestructura, servicios básicos, acceso al agua y a la tierra, conectividad, etc.

**Beneficiarios:** Que el proyecto sea capaz de beneficiar no sólo a quienes están directamente relacionados con el proyecto sino que también a toda la comunidad y a otras comunidades.

## **CAPÍTULO VI: ENCUESTAS**

Diseño de la encuesta: En base a la sistematización de las entrevistas en profundidad a los líderes de los proyectos en comunidades lafkenche más exitosos (que se pudieron reconocer) de la región se realiza una serie de factores finales que podrían influir en el éxito de proyectos lafkenche presentados en los resultados de las entrevistas en profundidad (Capítulo V), además se determinan los criterios de éxito detallado en el marco conceptual. Por último, en esta encuesta no se pregunta acerca de los quiebres, logros y necesidades ya que fue información levantada en la entrevista a actores internos.

Técnica: Encuesta personal, a cada líder o lideresa de los diez proyectos en comunidades reconocidos en la etapa de entrevistas (ver Cap. IV).

Técnica: Observación participante, se reconocen los niveles de factores que se observan en terreno.

### **6.1 Categorización de la encuesta**

En primer lugar, se separan los distintos factores reconocidos como influyentes agrupándolos en seis categorías: Organizacionales, capacidades, relación con la comunidad, calidad, culturales y apoyos. Por otro lado, se pregunta por cada brecha reconocida, así como también por los criterios de éxito reconocidos en el capítulo anterior. Para poder realizar la medición de factores y una correcta implementación de la encuesta, se realiza una matriz de medición de factores, identificando tres niveles de desempeño para cada una de las seis categorías de factores, las brechas y criterios con el fin de facilitar el análisis. Estos niveles se reconocen con variables discretas de números enteros (1, 2 y 3), donde el 1 es el nivel más bajo o peor y el 3 el nivel más alto o mejor, en lo que sigue se presenta lo que se refiere cada nivel para las variables (factores, brechas y criterios).

#### **Factores organizacionales**

Tabla 2: Niveles Factores Organizacionales

CATEGORÍA	FACTOR	NIVELES		
ORGANIZACIONAL	INFLUENCIA DEL LIDER	1: LIDER NEGATIVO O POCO MOTIVADO	2: LIDER POSITIVO Y MOTIVADO	3: LIDER POSITIVO, MOTIVADO Y CONOCE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD
	EQUIPO DE TRABAJO	1: NO EXISTE TRABAJO EN EQUIPO	2: EQUIPO DE TRABAJO POCO COORDINADO	3: EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO
	BUENA REPARTICIÓN DE LABORES	1: NO HAY REPARTICIÓN DE LABORES	2: HAY REPARTICIÓN DE LABORES PERO NO SE CUMPLE	3: BUENA REPARTICION DE LABORES
	HAY REUNIONES	1: NO HAY REUNIONES	2: HAY REUNIONES PERO SIN PARTICIPACIÓN	3: HAY REUNIONES CON ALTA PARTICIPACIÓN
	PLAZOS Y COMPRIMISOS	1: NO HAY PLAZOS NI COMPROMISOS	2: HAY PLAZOS Y COMPROMISOS PERO NO SE CUMPLEN	3: HAY PLAZOS Y COMPROMISOS Y SE CUMPLEN A TIEMPO
	TRANSPARENCIA	1: SOLO UNA PERSONA SE ENCARGA DE LA TOMA DE DECISIONES	2: SOLO ALGUNAS DECISIONES SE TOMAN EN CONJUNTO	3: LAS DECISIONES SE TOMAN EN CONJUNTO
	PARTICIPACIÓN DE JÓVENES	1: NO HAY PARTICIPACIÓN	2: ES UN OBJETIVO PERO NO SE CUMPLE	3: HAY PARTICIPACIÓN DE JÓVENES
	LIDERAZGO DE JÓVENES	1: NO HAY LIDERAZGO	2: SE RECONOCE LA PARTICIPACIÓN PERO NO LIDERAZGO	3: SE RECONOCE LIDERAZGO DE JÓVENES

Fuente: Elaboración propia

## Factores de capacidades

Tabla 3: Niveles Factores de Capacidades

CATEGORÍA	FACTOR	NIVELES		
CAPACIDADES	CAPACITACIONES-CURSOS-TALLERES	1: NO HA HABIDO NUNCA	2: HA HABIDO POCOS O POCO PERTINENTES	3: SI, MUY PERTINENTES
	ASISTENCIA A TALLERES	1: BAJA	2: MEDIO	3: ALTO
	CURSOS NO PERTINENTES	1: RECORRENTE	2: ALGUNA VES	3: NUNCA

Fuente: Elaboración propia

## Factores de relación con la comunidad

Tabla 4: Niveles Factores de Relación con la comunidad

CATEGORÍA	FACTOR	NIVELES		
RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	LA COMUNIDAD APOYA	1: EL PROYECTO HA DAÑADO LA RELACIÓN CON LA	2: PARTE DE LA COMUNIDAD APOYA	3: TODA LA COMUNIDAD APOYA
	COMPROMISO DE LA COMUNIDAD	1: LA COMUNIDAD NO ESTÁ COMPROMETIDA	2: PARTE DE LA COMUNIDAD SE COMPROMETE	3: COMUNIDAD COMPROMETIDA CON EL
	ROL COMUNITARIO	1: DIFIERE DEL ROL COMUNITARIO	2: SE RESCATAN CIERTOS ELEMENTOS	3: TOTALMENTE EN LINEA
	ROL LOCAL	1: DIFIERE DEL ROL LOCAL	2: HAY SIMILITUDES	3: TOTALMENTE EN LINEA
	INFLUENCIA EN OTROS PROYECTOS COMUNITARIOS	1: NO HAN INFLUENCIADO A OTRAS COMUIDADES	2: HAN APOYADO EMPRENDIMIENTOS	3: HAN INFLUENCIADO PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO EN

Fuente: Elaboración propia

## Factores de Calidad

Tabla 5: Niveles Factores de Calidad

CATEGORÍA	FACTOR	NIVELES		
CALIDAD	SE COMBINAN LOS PRODUCTOS	1: NO	2: ALGUNOS PRODUCTO	3: TODOS LOS PRODUCTOS SIGUEN UNA LINEA
	PRODUCTOS VARIADOS	1: SOLO UN TIPO DE PRODUCTO	2: HAY BAJA VARIEDAD	3: MUY VARIADOS
	PRODUCTOS DE CALIDAD	1: BAJA CALIDAD	2: CALIDAD MEDIA	3: CALIDAD CERTIFICADA

Fuente: Elaboración propia

## Factores culturales

Tabla 6: Niveles Factores Culturales

CATEGORÍA	FACTOR	NIVELES		
CULTURALES	ORIGEN DE LA INICIATIVA	1: EXTERNO	2: EN CONJUNTO	3: PROPIO
	PRINCIPIOS Y VALORES	1: NO SE RIGEN POR LOS PRINCIPIOS Y VALORES	2: HAY PRINCIPIOS INDIVIDUALES DEL	3: PRINCIPIOS Y VALORES EN LINEA CON LA COMUNIDAD
	ASOCIATIVIDAD	1: PROYECTO INDIVIDUALISTA	2: INCLUYE A LA FAMILIA	3: INCLUYE A LA COMUNIDAD U OTRAS

Fuente: Elaboración propia

## Factores de apoyos

Tabla 7: Niveles Factores de Apoyos

CATEGORÍA	FACTOR	NIVELES		
APOYOS	MUNICIPIOS	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	UNIVERSIDADES	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	ONG	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	INTERNACIONALES	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	PRIVADOS	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	ASESORÍA PROFESIONAL	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	DE OTRAS COMUNIDADES	1: SOLO APOYOS NO PERTINENTES	2: APOYOS PERTINENTES, SIN CONTINUIDAD	3: SI, CON CONTINUIDAD
	RED DE CONTACTOS	1: NO TIENEN REDES DE CONTACTO	2: HAY REDES DE CONTACTO NO TRABAJADAS	3: SE MANTIENEN LAS REDES DE CONTACTO Y SU

Fuente: Elaboración propia

## Brechas

Tabla 8: Niveles Brechas

CATEGORÍA	BRECHA	NIVELES		
BRECHAS	IDIOMA	1: SOLO ESPAÑOL	2: SOLO MAPUDUNGUN	3: BILINGUES
	CONECTIVIDAD	1: MALA CONECTIVIDAD	2: SE MEJORÓ A PARTIR DEL PROYECTO PERO	3: BUENA CONECTIVIDAD
	ACCESO A INTERNET	1: NO HAY ACCESO A INTERNET	2: HAY ACCESO REGULAR A INTERNET	3: BUEN ACCESO A INTERNET
	ACCESO A COMPUTADORAS	1: NO HAY ACCESO A COMPUTADORAS	2: HAY ALGUNAS COMPUTADORAS	3: HAY COMPUTADORAS COMUNALES
	SENSIBILIZACIÓN A AUTORIDADES	1: YA ESTABAN SENSIBILIZADOS	2: SOLO EN ALGUNOS TEMAS	3: REQUIERE DE MUCHO TRABAJO
	EQUIDAD DE GENERO	1: NO HAY PARTICIPACIÓN FEMENINA	2: HAY PARTICIPACIÓN PERO NO EQUITATIVA	3: HAY PARTICIPACIÓN EQUITATIVA
	INTERVENCIÓN POLÍTICA	1: MUCHA INTERVENCIÓN	2: EN OCACIONES	3: NUNCA

Fuente: Elaboración propia

## Criterios de éxito

Tabla 9: Niveles Criterios de éxito

CATEGORÍA	CRITERIO	NIVELES		
CRITERIOS DE ÉXITO	SOSTENIBLE POR SI SOLO	1: NO FUNCIONA SIN APOYO	2: PODRÍA FUNCIONAR PERO NO CRECER	3: FUNCIONA SIN APOYOS
	MIGRACIÓN	1: NO APORTA	2: NO APORTA PERO SE TRABAJA AL RESPECTO	3: APORTA
	AUTOFINANCIAMIENTO	1: NO SE HA LOGRADO	2: SE HA LOGRADO EN PARTE	3: SE LOGRA TOTALMENTE
	AUTODETERMINACIÓN	1: NO SE HA LOGRADO	2: SE HA LOGRADO EN PARTE	3: SE LOGRA TOTALMENTE
	SATISFACE NECESIDADES LOCALES	1: NO SATISFACE	2: NO SATISFACE PERO SE TRABAJA	3: SATISFACE
	BENEFICIARIOS	1: SE BENEFICIA	2: SE BENEFICIA LA FAMILIA Y PARTE DE LA COMUNIDAD	3: SE BENEFICIA TODA LA COMUNIDAD O GRAN PARTE DE ELLA

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Resultados Encuesta

En lo que sigue se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los diez líderes de proyectos en comunidades analizados junto con el promedio simple de ellos. Esto nos dará una noción explícita de la influencia de los factores reconocidos en el proyecto, pudiendo definir cada uno de ellos como fortaleza o debilidad en el capítulo siguiente según indiquen los resultados. Para ello se considera el mismo orden del capítulo 4.2, siendo por ejemplo C1 como el caso 1, se presenta de esta manera para facilitar el entendimiento de las matrices de resultados.

Tabla 10: Resultados Factores Organizacionales

CATEGORÍA	FACTOR	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
ORGANIZACIONAL	INFLUENCIA DEL LIDER	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
	EQUIPO DE TRABAJO	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,8
	BUENA REPARTICIÓN DE LABORES	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2,6
	HAY REUNIONES	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2,7
	PLAZOS Y COMPRIMISOS	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2,6
	TRANSPARENCIA	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,9
	PARTICIPACIÓN DE JÓVENES	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2,5
	LIDERAZGO DE JÓVENES	1	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2,0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los factores organizacionales se puede considerar el factor liderazgo como el factor con mejor desempeño reconocido por los líderes de proyectos en comunidades, ya que todos los proyectos analizados dicen tener máximo nivel en las características de liderazgo. Además se consideran importantes todos los otros factores organizacionales para el éxito de un proyecto ya que todos tienen niveles mayores a 2,6. Respecto a la participación y liderazgo de los jóvenes se reconoce una debilidad que los líderes declaran que quieren resolver.

Tabla 11: Resultados Factores de Capacidades

CATEGORÍA	FACTOR	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
CAPACIDADES	CAPACITACIONES-CURSOS-TALLERES	3	3	3	3	3	2	3	1	3	1	2,5
	ASISTENCIA A TALLERES	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2,7
	CURSOS NO PERTINENTES	3	1	3	3	3	1	1	1	3		2,1

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las capacidades se declara una alta participación a los talleres realizados, esto es similar a lo que declaran en la fase de entrevistas donde dicen que quieren capacitarse. Pero se ve que en algunos casos ha habido cursos poco pertinentes lo que es preocupante ya que puede ser considerado como una brecha entre los oferentes de los talleres y cursos con los que los reciben o participan lo que se analizará en el método de desarrollo del capítulo VIII.



Tabla 12: Resultados Factores de Relación con la comunidad

CATEGORÍA	FACTOR	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	LA COMUNIDAD APOYA	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2,7
	COMPROMISO DE LA COMUNIDAD	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2,6
	ROL COMUNITARIO	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2,7
	ROL LOCAL	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2,7
	INFLUENCIA EN OTROS PROYECTOS COMUNITARIOS	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2,5

Fuente: Elaboración propia

Se tiene una buena relación con la comunidad, siendo ésta, parte del proyecto, se consideran los factores apoyo y compromiso de la comunidad como fortalezas y también que el rol comunitario esté en línea con el rol local ambos con buenos niveles de desempeño. Por otro lado, la influencia en otros proyectos comunitarios nos indica que no hay un trabajo colaborativo entre proyectos comunitarios a pesar de que haya una oportunidad como factor de potencia, esto se analizará en el FODA (capítulo VII).

Tabla 13: Resultados Factores de Calidad

CATEGORÍA	FACTOR	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
CALIDAD	SE COMBINAN LOS PRODUCTOS	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2,4
	PRODUCTOS VARIADOS	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2,3
	PRODUCTOS DE CALIDAD	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0

Fuente: Elaboración propia

Los productos y servicios se reconocen de alta calidad, teniendo nivel máximo en esta categoría, no obstante, se ve un nivel medio en la variación y combinación de productos lo que podría ser un factor por mejorar.

Tabla 14: Resultados Factores Culturales

CATEGORÍA	FACTOR	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
CULTURALES	ORIGEN DE LA INICIATIVA	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2,8
	PRINCIPIOS Y VALORES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
	ASOCIATIVIDAD	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0

Fuente: Elaboración propia

Tal como se esperaba, la encuesta refleja que los factores culturales son los que tienen un mayor nivel de desempeño por los proyectos, consideran los principios y valores para el proyecto y con un alto nivel de asociatividad, todas ellas son consideradas fortalezas.

Tabla 15: Resultados Factores de Apoyos

CATEGORÍA	FACTOR	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
APOYOS	MUNICIPIOS	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2,5
	OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2,8
	UNIVERSIDADES	1	1	1	3	3	3	1	1	3	2	1,9
	ONG	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	2,0
	INTERNACIONALES	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1,2
	PRIVADOS	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1,2
	ASESORÍA PROFESIONAL	2	3	3	3	3	2	1	1	3	1	2,2
	DE OTRAS COMUNIDADES	3	2			3	2	1	1	3	1	2,0
	RED DE CONTACTOS	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,8

Fuente: Elaboración propia

Por parte de los apoyos, se ve una problemática, los proyectos no reciben apoyos pertinentes de las empresas del sector privado, siendo las que generan mayores externalidades negativas en el sector, esto es una seria amenaza para los proyectos, los cuales reconocen tener una percepción negativa de las empresas privadas. Por su parte, declaran recibir apoyos de las instituciones públicas y tener redes de contacto bien trabajadas lo que se consideran fortalezas. Cabe decir que los apoyos por parte de las instituciones universitarias, ONG, internacionales y privados, con bajos niveles de desempeño, se explicaría por una brecha de sensibilización en los apoyos. Por otra parte, el bajo nivel de desempeño en los apoyos desde otras comunidades podría explicarse como una brecha comunicacional y de apoyos entre comunidades lo que se trabajará más exhaustivamente en las recomendaciones planteadas en la segunda parte del capítulo IX.

Tabla 16: Resultados Brechas

CATEGORÍA	BRECHA	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
BRECHAS	IDIOMA	3	3	1	3	3	1	1	3	1	1	2,0
	CONECTIVIDAD	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1,9
	ACCESO A INTERNET	2	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1,7
	ACCESO A COMPUTADORAS	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1,4
	SENSIBILIZACIÓN A AUTORIDADES	3	3	1	2	1	3	1	3	1	1	1,9
	EQUIDAD DE GENERO	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2,8
	INTERVENCIÓN POLÍTICA	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2,6

Fuente: Elaboración propia

La brecha de idioma no se considera importante en el sector ya que su gran mayoría hablan en español y algunas en español y mapudungun, la brecha de conectividad si existe ya que se tienen bajos niveles de conectividad y acceso a internet, además no se posee acceso a computadoras. La brecha de incidencia política se considera como una amenaza por tener niveles medios y la equidad de género la declara un aspecto positivo por parte de los encuestados.

Tabla 17: Resultados Criterios de éxito

CATEGORÍA	CRITERIO	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Promedio
CRITERIOS DE ÉXITO	SOSTENIBLE POR SI SOLO	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9
	MIGRACIÓN	2	1	1	3	3	2	2	3	1	3	2,1
	AUTOFINANCIAMIENTO	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2,6
	AUTODETERMINACIÓN	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2,6
	SATISFACE NECESIDADES LOCALES	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2,8
	BENEFICIARIOS	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,8

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de éxito medidos reflejan por qué los proyectos se consideran exitosos, ya que cumplen todos los criterios individualmente como medios y altos y en promedio como niveles altos, por su parte la migración es un problema no solucionado pero que a través de los proyectos se ha logrado mitigar.

## **CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FODA**

A partir del estudio anterior se realiza un análisis FODA, herramienta de estudio de un proyecto a partir de características internas y externas. Para ello, se considera el grupo de estudio de los diez proyectos en comunidades en funcionamiento y reconocidos como exitosos para la construcción de un estudio pertinente que pueda servir al definir estrategias para impulsar nuevos proyectos en comunidades lafkenche.

### **7.1 FODA**

En primer lugar, se reconocen las características internas (fortalezas y debilidades) y las características externas (oportunidades y amenazas) más importantes reconocidas a partir del levantamiento de información y análisis realizado, para luego relacionarlas entre sí.

#### **7.1.1 Fortalezas**

**Alta asociatividad:** Todas las comunidades mencionan tener un alto grado de asociatividad. Se reconoce como un factor muy importante para cada una y se evalúa al máximo nivel en todas las comunidades en la etapa encuestas, por lo que se incorpora como una fortaleza importante.

**Líder motivado:** Se reconoce como importante por los líderes de los proyectos de las comunidades. Se considera una fortaleza ya que todos los proyectos analizados tienen un líder positivo, motivado y comprometido con la comunidad reconocido en la encuesta con nivel máximo.

**Equipo de trabajo:** Se reconoce como importante porque seis líderes en comunidades lo señalan un factor importante, por su parte los proyectos analizados tienen un buen nivel (2,8 de 3) de trabajo en equipo reconocido en la etapa de encuesta por lo que se considera una fortaleza.

**Cualidades organizacionales:** Se reconoce como importante porque cinco líderes de proyectos en comunidades señalan la repartición de labores, con plazos definidos, compromisos claros y transparencia en la toma de decisiones como un factor de éxito y 2 lo relacionan con quiebres que han tenido. Es una fortaleza porque en la etapa de encuesta se tiene un alto nivel organizacional llegando desde 2,6 a 2,9 en promedio por factor.

**Calidad:** El producto o servicio de calidad se reconoce por cinco comunidades como un factor importante. Se considera una fortaleza ya que todos los proyectos en comunidades

analizados tienen máximo nivel en calidad (3), entregando una variedad de productos o servicios o una combinación de ellos.

**Principios y valores generalizados:** Se menciona en las entrevistas en profundidad que es fundamental que el proyecto esté alineado con los principios y valores del mapuche lafkenche, y se menciona en las definiciones de éxito, esto también lo expresan algunos actores externos señalado como un factor importante en el levantamiento de datos primarios. Se considera una fortaleza por la generalización de estos principios y valores para la mayoría de las comunidades lafkenche lo que podría generar oportunidades de trabajos entre comunidades.

**Muchas redes de apoyo:** Se considera importante porque nueve comunidades lo señalan como un factor de peso para el éxito de un proyecto, se considera una fortaleza ya que existen redes de apoyo institucionales dispuestas a prestar apoyo a las comunidades, por su parte en la fase de encuesta se reconocen las redes de apoyo con un nivel alto entre apoyos institucionales y municipales (2,7 en promedio).

**Redes de contacto bien trabajadas:** Se considera importante ya que ocho líderes de proyectos en comunidades declaran que su proyecto no podría haber funcionado sin tener redes de contacto bien trabajadas y en constante comunicación. Se considera una fortaleza porque en la fase de encuesta esta categoría tiene un alto nivel (2,8).

**Realizan actividades de subsistencia:** Se considera una fortaleza importante por ser el desarrollo económico principal de todas las comunidades analizadas, lo que se refuerza en que 9 líderes declaran que “la pandemia no les ha afectado tanto” debido a la existencia de estas actividades que les permiten seguir produciendo sus alimentos.

**Buena relación con la comunidad:** Se considera importante porque cuatro líderes lo señalan como un factor importante para el éxito de un proyecto. Se considera una fortaleza porque tanto el apoyo de la comunidad como el compromiso de esta misma tienen altos niveles (2,6 y 2,7) en la fase de encuesta.

**Mirada sostenible y sustentable propia del pueblo mapuche:** El pueblo mapuche tiene una mirada sostenible por sí misma sobre los proyectos, esta está en las bases de los proyectos y se construyen sobre ellas. Se considera una fortaleza por el gran nivel de calidad que ofrece esta forma de pensar los proyectos. Los proyectos de este tipo no son ni explotadores ni extractivistas, sino que tienen en consideración a la tierra, ríos y mares como entes a los cuales respetar, que, además, son la base de su subsistencia.

**Los jóvenes están más capacitados que sus padres:** Se considera importante porque varios líderes de proyecto declaran que han trabajado duro para darle mejores oportunidades a sus hijos, estos se han educado y han ido a la universidad, es fácil ver que es una fortaleza latente ya que no están en el territorio. A pesar de que no están en la localidad, la mayor educación de los hijos se considera una fortaleza.

**Gran cantidad de comunidades lafkenche en la zona:** se considera el gran número de comunidades lafkenche como factor de potencia. Tal como se puede ver en Anexo N°2<sup>53</sup> donde se reconoce un total de 243 comunidades en las comunas de interés.

### 7.1.2 Oportunidades

**Disminución de la brecha de conectividad:** La conectividad se considera importante porque se reconoce como una necesidad en cinco entrevistas en profundidad, esta está directamente ligada a la pérdida de posibles oportunidades en la búsqueda de nuevos clientes, nuevos talleres o capacitaciones online y en el trabajo a la distancia. Todas estas se reconocen como oportunidades ya que todo señala que en el futuro esta debe mejorar.

**Mejor traspaso de información:** Se considera una oportunidad ya que mientras mejor traspaso de información haya, tendrán más acceso, tanto a fondos como a apoyos a partir de sus intereses. Es importante ya que se menciona en tres entrevistas en profundidad como un quiebre significativo, ya sea porque la información les llega tarde o no se transmite desde quienes gestionan los apoyos, por su parte cuando los apoyos ya no están, las comunidades se ven a la deriva.

**Están abiertos a nuevas capacitaciones, cursos y talleres:** Se considera importante ya que se menciona como una necesidad en cuatro entrevistas en profundidad. Se considera como una oportunidad porque existen mecanismos para satisfacer esta necesidad.

**Rol local en línea con rol comunitario:** El que los roles estén alineados entre sí puede generar un factor de potencia en toda la zona, especializarse en ciertos rubros podría traer beneficios locales.

**Mayor cantidad de emprendimientos:** Se considera importante porque tres líderes de proyectos lo señalan en algún momento de la entrevista como una percepción positiva, es decir, un insight reconocido por el autor. Se considera una oportunidad porque reconocen a las otras comunidades o proyectos en comunidades como aliados y nunca como competencia, se reconoce que mientras “más emprendimientos haya es mejor para todos”.

**Disminución de la migración:** La migración es un aspecto conflictivo ya que ella se da por falta de conectividad y por mayor acceso a educación y oportunidades de trabajo, no obstante, su disminución es crucial para el fortalecimiento local. Se reconoce como una oportunidad alcanzable ya que se declara un logro importante por dos de los líderes de

---

<sup>53</sup> Tabla N°1 y Tabla N°2

proyectos en comunidades, mostrando con ello que una experiencia exitosa disminuye la migración.

**Acceso a agua potable:** Se considera una oportunidad ya que en la fase de entrevistas con actores internos<sup>54</sup>, dos líderes de proyectos lo declaran un logro, además se señala como una necesidad por otros líderes de proyectos en comunidades por lo que sigue siendo una preocupación y una oportunidad para los proyectos que se realicen.

**Los beneficiarios de los proyectos son de las comunidades:** Se considera una oportunidad ya que cinco líderes de proyectos lo declaran un logro importante del proyecto. Al ser declarado como logro quiere decir que es una oportunidad alcanzable, además se ve en los resultados de la encuesta con un alto nivel, con un promedio de 2,77. Esta oportunidad se ha aprovechado por lo que pasa a ser una fortaleza para las comunidades que lo han logrado, generando consigo un apalancamiento de empleos importante.

**Posicionamiento y crecimiento:** El posicionamiento de la experiencia comunitaria se reconoce como una oportunidad lograble al ser declarada como principal logro por parte de cuatro líderes de proyectos. Esto quiere decir que es una oportunidad alcanzable.

**Protección de los recursos:** Considera tanto los recursos naturales como culturales. Se considera una oportunidad alcanzable ya que tres líderes de proyectos lo declaran como su principal logro.

**Equidad de género:** La repartición de labores de manera equitativa en cuanto a género es una oportunidad, ya que se reconocen tres lideresas importantes de las diez comunidades entrevistadas. Es una oportunidad debido a que los proyectos de comunidades mapuche son un poco más avanzados en equidad de género en comparación con proyectos chilenos debido a su organización comunitaria por sobre el individualismo, y a su cultura en la que las mujeres tradicionalmente han tenido importantes puestos de poder y trabajo.

**Apalancamiento de empleos tanto especializados como técnicos:** Al igual que la alta migración, se reconoce como una necesidad tanto interna como externa, lo reconocen siete líderes de proyectos. La oportunidad se genera identificando particularidades relacionadas con el potenciamiento de puestos laborales para jóvenes, apalancamiento de empleos, trabajos especializados y relacionados con el desarrollo económico, es decir para un correcto desarrollo económico es fundamental trabajar en un mayor apalancamiento de empleo.

**Autodeterminación y autogestión:** Obtener un alto nivel de autodeterminación y autogestión para poder construir y decidir sobre el desarrollo que quiere cada comunidad. Esto se considera importante por el reconocimiento de los líderes entrevistados, lo que

---

<sup>54</sup> Anexo N°3

es avalado por los estudios revisados en el capítulo de desarrollo económico del pueblo mapuche quienes indican que el objetivo de lograr la autodeterminación y autogestión es fundamental para un correcto desarrollo.

**Sostenibilidad del proyecto:** Es una oportunidad por ser reconocida como una aspiración por los líderes de proyectos en comunidades y es parte de la definición de éxito de ellos.

### 7.1.3 Debilidades

**Menor cantidad de tiempo disponible para un proyecto:** Se considera importante ya que hay que priorizar el tiempo que se le debe destinar al proyecto y el tiempo destinado a las actividades productivas de subsistencia. Esto es una característica interna cultural no solucionable observada en todos los proyectos analizados. Por este motivo es importante considerar el tiempo disponible para realizar proyectos complementarios a sus actividades de subsistencia.

**Bajas capacidades en labores administrativas y especializadas:** Se reconoce como una debilidad ya que se menciona como una necesidad de apoyo en cuanto a la iniciación de actividades, gestión de resoluciones sanitarias, patentes y permisos de funcionamiento tanto como una necesidad reconocida en la fase de entrevistas en profundidad, como también se reconoce como una causa de ciertos quiebres relacionados con el estancamiento de los proyectos.

**Bajas capacidades:** Se reconoce como una debilidad por ser mencionada por cuatro líderes de proyectos en comunidades como una necesidad. Las capacidades son importantes porque para lograr cualquier tipo de proyectos se deberán tener ciertas capacidades específicas y que al no tenerlas se requerirá un apoyo constante.

**Falta de tierras y agua potable:** Se reconoce como una necesidad por cuatro líderes de proyectos<sup>55</sup>. Se considera una debilidad por la directa relación que tienen estos recursos con el rubro de los proyectos mayoritariamente turísticos y agrícolas.

**Cumplimiento de compromisos:** Tanto actores internos como actores externos señalan el compromiso como muy importante a la hora de realizar un proyecto en comunidad, por parte de los actores internos señalan que los proyectos no funcionan si no existe un cumplimiento de los compromisos generando desconfianza dentro de las comunidades. A pesar de que en las comunidades entrevistadas se identifica como un factor positivo, se considera una debilidad en la zona reconocida por los actores externos, debido a que se observa el fracaso de proyectos por falta de compromiso y frustración.

---

<sup>55</sup> Anexo N°3



**Poca mano de obra:** La existencia de poca mano de obra en las localidades se reconoce como una debilidad asociada a la migración. Es una característica interna de las localidades que hay que considerar en cualquier proyecto.

**Conectividad en caminos deficiente:** Nueve líderes declaran tener una mala conectividad en cuanto a caminos, se considera una debilidad por la pérdida de oportunidades que esta debilidad podría generar, además cuatro comunidades lo señalan como una necesidad.

**Conectividad en señal deficiente:** Se reconoce como una debilidad por su alto reconocimiento en la etapa de entrevistas como problema. Solo una localidad tiene buen acceso a internet y señal, se declara una necesidad importante por cinco líderes.

**Acceso a computadoras:** Se considera importante porque nueve comunidades declaran no tener computadoras a disposición, ya sea una pública o privada. Se considera una debilidad ya que muchas actividades requieren de computadoras y no tenerlas impide la realización de estas.

**Bajo acceso a la información:** Se considera una debilidad porque hay bajo acceso a información de instrumentos de apoyo y fomento, la información no llega de manera oportuna ni clara a las comunidades. Esto puede generar quiebres como es el caso de Cooperativa Puaucho donde la información les llega solo por medio de la municipalidad.

**Baja participación y liderazgo de jóvenes:** Se considera una debilidad ya que se evalúa la participación y liderazgo de los jóvenes con promedio 2,2, siendo un nivel medio en participación de jóvenes. Es importante porque las comunidades lo señalan como tal, además cinco comunidades lo señalan como un factor importante para el desarrollo de proyectos exitosos, Budi Newen lo considera lo principal para un proyecto y tres comunidades lo señalan en sus principales logros.

**Apoyo entre comunidades:** Se considera importante por la pertinencia de apoyarse entre comunidades con principios y valores similares, se reconoce como una debilidad ya que en la etapa de encuesta se tiene un nivel relativamente bajo (2) de apoyo entre comunidades y un nivel medio (2,4) en apoyos a otras comunidades.

**No salir a buscar la información:** Por parte de los comuneros, la baja proactividad. Se reconoce como debilidad por ser señalado una percepción de los actores externos y la opinión de los actores internos como un factor explicativo de los proyectos que no funcionan.

#### **7.1.4 Amenazas**

**Grandes empresas:** Tal como se reconoce en las problemáticas de la región y como señalan los actores internos, existe una matriz productiva altamente contaminante y con una percepción mayormente negativa de las comunidades hacia ellas. Se considera una amenaza porque esta matriz productiva busca maximizar las ganancias por sobre la sustentabilidad, lo que es totalmente contrario a lo que aspiran las comunidades con su desarrollo que tiene por base la sustentabilidad, además los apoyos recibidos desde las empresas privadas es el nivel más bajo detectado (1,2).

**Apoyos poco pertinentes:** Hay quiebres que reconocen los líderes de proyectos donde señalan tener su origen en los apoyos poco pertinentes, se reconoce como una amenaza por ser causa de posibles quiebres.

**Complejidad de la burocracia en patentes, permisos e iniciación de actividades:** Se reconoce como importante por ser señalado como necesidad en cuatro entrevistas con líderes de proyectos como también se señala como objetivo en dos casos y como quiebre en dos casos más, se considera una amenaza ya que les impide la realización de sus proyectos y es causa de uno de los principales quiebres relacionados con la paralización de los proyectos.

**Alta migración:** Se considera importante por su especial énfasis, reconocidas en las entrevistas en profundidad, tanto como necesidades, quiebres, logros y objetivos, el que haya una alta migración es una amenaza directa y se considera una cualidad externa como también interna.

**Mito instalado de que el pueblo mapuche es terrorista:** Se considera importante porque lo señalan tres líderes de proyectos en comunidades, los cuales se han visto afectados por pérdida de clientes. Se considera una amenaza latente. Esto afecta principalmente a los proyectos turísticos que debido a este mito instalado en la sociedad han visto una pérdida de clientes y los que llegan, lo hacen de una manera temerosa.

**Figuras legales poco pertinentes:** Un gran quiebre que tuvieron o tienen cuatro comunidades se relaciona con el manejo de la cooperativa como figura legal. Esto es una amenaza que podría conllevar al fracaso del proyecto.

**Requerimientos específicos para el rubro turístico:** Para prestar servicios relacionados con el turismo se deben tener estándares mínimos de exigencia, el no cumplimiento de los estándares podría llevar al fracaso del proyecto o la paralización de este mismo por lo que se considera una amenaza.

**Burocracia y centralización:** Se reconoce como una amenaza ya que los entrevistados consideran que esto produce quiebres importantes en las actividades como la paralización de actividades tales como el no poder realizar trámites desde sus comunas, sinó que deben hacerlo desde la capital regional o incluso en Santiago como se declara en el caso 1: Cooperativa Puaucho.

**Bajo fomento en la zona:** El bajo fomento y deficientes coberturas en educación señalado como una necesidad en cinco entrevistas en profundidad, se considera una amenaza por la pérdida de oportunidades en desarrollo económico que esto conlleva. Según declaran los entrevistados, tienen la percepción de que todos los fomentos están dirigidos localmente a las grandes empresas y regionalmente a zonas cordilleranas como Pucón y Villarrica.

**Intervención política:** Se considera importante porque se reconoce como un factor de fracaso a partir del análisis de datos secundarios (benchmark internacional) y se considera una amenaza por los principales quiebres declarados que han tenido algunos proyectos en comunidades, en particular el circuito turístico del Lago Budi que por la incidencia política este termina fracasando. Es necesario decir que se pueden realizar acciones políticas en beneficio de movimientos locales, lo que se pretende con esta amenaza es que los proyectos no sean cooptados con fines políticos.

**Mirada asistencialista de comuneros y de apoyos externos:** Se considera una amenaza ya que al tener una mirada asistencialista no se logra tener un desarrollo sostenible.

## 7.2 Relaciones FODA

### 7.2.1 Relación fortalezas con oportunidades

La oportunidad de que los **beneficiarios de los proyectos son de las comunidades** implica la creación de nuevos puestos laborales identificado como **apalancamiento de empleos** (oportunidad), por ejemplo para el caso de Kom Pu Newen donde se trabajan todas las temáticas de artesanía mapuche, ha impulsado a su vez nuevos emprendimientos de ganadería y cuidado de ovejas, esta oportunidad se ha aprovechado también en emprendimientos relacionados con el turismo, llegando a ser una fortaleza en muchos de los casos de estudio. Esto se ha logrado por la **alta asociatividad** propia de los proyectos en comunidades reconocido como fortaleza, así como también con los **valores y principios generalizados** del mapuche lafkenche donde el trabajo comunitario con beneficios locales prima por sobre otras características. Además, se relaciona con la fortaleza reconocida de **buenas relaciones con las comunidades** analizadas, esto puede ser un factor clave para el funcionamiento del trabajo colaborativo y es tanto una causa de los beneficiarios en las comunidades como una consecuencia. Que los beneficiarios sean de las propias comunidades es una oportunidad alcanzable por lo que tiene un alto nivel de pertinencia.

Lo anterior podría tener directa relación con la percepción de los líderes de proyectos acerca de que **mientras más emprendimientos haya es mejor para todos**, lo que se

traduciría en mejores oportunidades colaborativas y de potenciamiento local, a nivel comunal como intercomunal. Esta oportunidad es posible gracias a las fortalezas de las comunidades reconocidas como **alta asociatividad** y a **los valores** comunes que rigen a todas las comunidades.

Además, cabe decir que el **apalancamiento de empleos** que produciría la realización de nuevos proyectos, mirado como una oportunidad no solo se ve favorecido con la **alta asociatividad, los principios y valores** propios del ser mapuche lafkenche, sino que también con otras características del ser mapuche como las **actividades de subsistencia** como principal actividad económica que implican una demanda de mano de obra. Por su parte la fortaleza que los **hijos están más capacitados que sus padres y madres**, si bien es muy importante, “ya que el trabajo en el campo es muy esforzado” dicen, y quieren lo mejor para ellos, Aquí nos enfrentamos a un gran desafío, el apalancamiento de trabajos especializados en zonas rurales. Como se menciona en el capítulo II de desarrollo del pueblo mapuche, la visión del mapuche como pobre campesino de subsistencia no es más que una mera discriminación, lo que el neoliberalismo tiene en sus planes para los pueblos originarios es la protección y cuidado del medioambiente pero, ¿qué es lo que realmente aspiran las personas de las comunidades?, el afán por darle educación de calidad a sus hijos es muestra de que el trabajo, en zonas rurales y zona lafkenche, apunta a ser un trabajo más especializado, no el trabajo típico de campo, sino con una visión nueva respetando los valores y principios del pueblo mapuche que harto tienen que ver con la **sostenibilidad de un proyecto**, otra fortaleza importante reconocida, dando paso a nuevas oportunidades no desarrolladas en la zona.

Para que lo anterior pueda ocurrir, es fundamental un **mejor traspaso de información** clave para el propio desarrollo de las comunidades. No, tener acceso a la información, trae consecuencias negativas como no poder elegir entre las oportunidades disponibles, de hecho, se traduce en no tener oportunidades más que las ofrecidas por los apoyos externos que podrían no ser pertinentes o no tener total disponibilidad para las comunidades que lo necesiten. Esta oportunidad es lograda, al menos por algunas comunidades con un **líder motivado** que esté en constante búsqueda de oportunidades, pero no basta con un líder motivado, además se deben tener **redes de contacto** bien trabajadas, en constante comunicación, como también lo favorece el tener las **redes de apoyo** tanto de la municipalidad como otras instituciones públicas. Por último, también se podría ver favorecido con que los hijos estén capacitados, su uso de redes podría servir para mejorar el flujo de información y podría motivar a que los jóvenes se queden en el lugar y se involucren en los proyectos.

Por su parte, el **posicionamiento y crecimiento** de los proyectos es reconocida como una oportunidad alcanzable. Esta oportunidad puede ser satisfecha a partir de ciertas características organizacionales como un líder positivo con la visión clara del futuro del proyecto y un **equipo de trabajo** que lo acompañe, es clave comprender que aunque el

líder sea espectacular, sin un equipo de trabajo que lo acompañe no podría levantar un proyecto en comunidad y menos hacerlo crecer, además influyen en el posicionamiento y crecimiento otras **cualidades organizacionales** como la transparencia, una buena repartición de labores, compromisos y plazos definidos, por supuesto que estas características no podrían ser suficientes sin una **alta calidad** del producto lo que se considera una fortaleza importante en las comunidades analizadas, todos los productos y servicios prestados tienen una alta calidad indispensable para el éxito del proyecto.

Para los proyectos en comunidades mapuche es fundamental que el **rol comunitario esté en línea con el rol local**, lo que se reconoce como una oportunidad, esto se relaciona con una **alta asociatividad**, a pesar de que los apoyos entre comunidades no son comunes, hay mucho potencial no explorado, además como mencionan los líderes de proyectos en comunidades, mientras más emprendimientos haya es mejor para todos, esto quiere decir que no explicitan una colaboración directa pero se verán beneficiados indirectamente, lo que se busca es un desarrollo económico a nivel local a partir de **principios y valores** similares.

La disminución de la **brecha de conectividad** como oportunidad, se puede lograr con las fortalezas de que hay **hartas redes de apoyo y redes de contacto bien trabajadas** a través de un mejor flujo de información.

También se ha identificado la **protección de los recursos** como oportunidad, que se relaciona directamente con los **principios y valores** del pueblo mapuche. Además, los proyectos en comunidades lafkenche tienen la gran fortaleza de tener una **mirada sostenible de los proyectos**, por lo que, con un mayor desarrollo de proyectos en comunidades lafkenche, dada su **cultura**, esta oportunidad pasa a ser una fortaleza como en el caso de la Cooperativa Lawen Mapu, donde la protección de los humedales les ha abierto nuevas oportunidades al proteger y conservar sus recursos.

Para lograr tener un alto nivel de **autodeterminación y autogestión** comunitaria es necesario tener un **líder motivado** con un **equipo de trabajo** que lo acompañe, este equipo de trabajo debe tener un alto nivel de **cualidades organizacionales** y por supuesto una **buena relación con la comunidad**, además al tener **valores y principios** compartidos por las diferentes comunidades se pueden realizar proyectos conjuntos debido a su mirada poco individualista sobre los proyectos, logrando facilitar una autodeterminación y gestión comunitaria.

Por su parte la **equidad de género** como una oportunidad se relaciona con un **equipo de trabajo** con **cualidades organizacionales** de alto nivel, considerando el respeto por los demás, además se tiene la fortaleza de una **buena relación con la comunidad**, dando espacios de trabajo a quienes quieran aportar.

Por último, cabe decir que haya un **gran número de comunidades** lafkenche en la zona relacionado con la **alta asociatividad** pueda generar un factor de potencia importante.

### 7.2.2 Relación fortalezas con amenazas

Las **figuras legales poco pertinentes**, reconocidas como una amenaza, se podrían transformar en una oportunidad de mejora y por tanto en una fortaleza, al pensar en una figura legal administrativa para proyectos en comunidades mapuche. Es fácil ver que una cooperativa puede calzar con las aspiraciones y formas de trabajo de una comunidad por su alta asociatividad, pero, al ver los resultados de proyectos que se han tornado a esta figura legal, se pueden observar ciertos problemas y quiebres, pasando la **alta asociatividad** a segundo plano a la hora de manejar un negocio, generando problemas administrativos. Un ejemplo es el caso de la cooperativa Puaucho, donde, a partir de la enfermedad del líder de la cooperativa, la figura legal impide el cambio del líder del proyecto para las labores que se le exigen, ya que la figura legal es centralizada, teniendo que realizar los cambios burocráticos, según señala, en Santiago, provocando, por ejemplo, la paralización de las actividades. Al tener un **equipo de trabajo** de alto rendimiento que acompañe al líder, junto a las **cualidades organizacionales** de buen nivel, donde la transparencia en la toma de decisiones es importante, se tiene una versatilidad para una amplia gama de figuras legales y relacionándolo también con la falta de conocimiento sobre el manejo de estas figuras legales. La figura legal debe ser pertinente para cada proyecto por lo que tiene directa relación con la **cultura**, además por la fortaleza de los **principios y valores** que rigen el proyecto es esencial para evitar quiebres relacionados con el manejo de este. Por último, se considera importante que haya una amplia **cantidad de apoyos**, así como también de **redes de contacto**.

No obstante se identifican los **apoyos poco pertinentes** como una amenaza, ya que podrían influir negativamente en aspectos de la **relación con la comunidad** y en los **principios y valores que rigen al proyecto**. En el levantamiento de la información se observó que en repetidas ocasiones se menciona tanto como factor positivo cuando este es pertinente, pero también como factor negativo cuando no lo es. Es decir, se enfrentan a leyes, programas de fomentos y capacitaciones de distintas instituciones que están concebidas desde el nivel central, sin considerar las verdaderas necesidades de la comunidad.

Asociado a lo anterior destacamos específicamente la **burocracia y centralización** como amenaza debido principalmente a la paralización de las actividades por razones burocráticas que no siempre son comprendidas por las comunidades, tales como permisos, patentes, etc., Esta se relaciona por un lado con la influencia del **líder del proyecto**, donde su motivación a avanzar podría movilizar la organización para

solucionar los problemas burocráticos enfrentados y con tener un **equipo de trabajo** que lo acompañe, con **cualidades organizacionales** de alto nivel, estas características no solo servirán para que se pueda avanzar, sino para no desmotivarse con un quiebre y poder superarlo, a través de planes de contingencia que deben ser planificados al comienzo del proyecto. Por supuesto que las **redes de contacto y apoyo** serán necesarias para buscar alternativas fuera de la organización, al igual que los **jóvenes estén más capacitados** que sus padres les permitiría incorporar nuevas miradas para el desarrollo de los proyectos. Por último, **realizar actividades de subsistencia** si bien les limita los tiempos de dedicación a los proyectos, permite que los puedan seguir trabajando dado que la subsistencia está asegurada.

Los **requerimientos específicos** para cada tipo de desarrollo económico como amenaza, y en particular con el rubro turístico (por ej. la necesidad de contar con agua), como se reconoce en las entrevistas en profundidad, se relacionan con la **alta asociatividad** y tener un **equipo de trabajo** comprometido con la comunidad, ambas como factor de potencia, se pueden realizar acciones colaborativas e incorporar a sus objetivos, siendo las **cualidades organizacionales** fundamentales para aquello, agregando las necesidades clave para el correcto desarrollo del proyecto. Por supuesto que la **relación con la comunidad** es clave. Si los objetivos del proyecto no van en línea de los objetivos de la comunidad, probablemente el proyecto tenga nuevos quiebres de relación con la comunidad, por lo que los requerimientos específicos para cada forma de desarrollo deberán ser satisfechos en la medida que la comunidad lo requiera no afectando las fortalezas de **cultura, valores y principios** que indican la pertinencia del proyecto. Si estas cualidades se respetan y teniendo en cuenta la **alta calidad** de los productos o servicios entregados, los requerimientos específicos del rubro no debieran influir negativamente en el funcionamiento de la comunidad y sus proyectos ni afectar las **labores de subsistencia** que se realizan ni su buen vivir.

El **bajo fomento en la zona** que reconocen los entrevistados como amenaza al decir que todos los fomentos de la región están destinados tanto a Pucón y Villarrica, y en zona lafkenche están dirigidos a las grandes empresas forestales y de mono producción, se relaciona por un lado, con la **calidad** del producto dado que a más fomento se tendrá una mejor calidad en los productos y servicios entregados, por ahora es una amenaza constante a la calidad esperada, y por otro a la cultura. Un bajo fomento en la zona requiere que se le destine un mayor esfuerzo para salir adelante, los prejuicios generados por esta desigualdad en oportunidades con otras zonas o tipos de proyectos pueden generar una confusión acerca de lo que se debe y puede hacer, los fomentos destinados a forestales por sobre otros tipos de desarrollo influye negativamente en la **cultura, principios y valores** de las comunidades limitando su capacidad de acción. Gracias a las **actividades de subsistencia** que se realizan en las comunidades, el bajo fomento no afecta de una forma permanente a la vida comunitaria, ya que se considera, no solo

como una forma de desarrollo, sino como una forma de resistencia permanente a favor de sus fortalezas culturales. Es importante un mayor fomento en la zona, no solo en beneficio de las comunidades, sino que, para el país. La **mirada sostenible de los proyectos**, se considera una herramienta de dignificación de la actividad económica. Por último, la gran cantidad de **apoyos** y las **redes de contacto** pueden servir como reemplazo a los bajos fomentos entregados, estas deben ser pertinentes y utilizarse a favor de las comunidades y realizar un trabajo constante con las redes de apoyo.

La **complejidad de la burocracia tanto en patentes, permisos sanitarios e iniciación de actividades** es mencionado prácticamente por todos los entrevistados, esto se relaciona por supuesto con muchas debilidades, pero también con algunas fortalezas, por ejemplo, para el caso de la cooperativa Lawen Mapu, donde se realizaron los trámites en dos ocasiones, la primera vez apoyados por una universidad, se demoraron dos años en tener los permisos sanitarios, luego de conformar la cooperativa decidieron hacerlo por cuenta propia, ya habiendo tenido experiencia previa y se demoran solo seis meses, atribuyéndole el buen resultado al **equipo de trabajo** comprometido, con **características organizacionales** de buen nivel, realizando las actividades clave rápidamente y eficazmente. Otra fortaleza relacionada es la cantidad de **redes de apoyo** que prestan sus servicios dándole un respaldo que requieren las comunidades, una fortaleza no aprovechada son las **redes de contacto**, principalmente con otras comunidades que ya hayan realizado estos trámites, esto les permitirá tener los lineamientos de resolución de necesidades a partir de pares. La última fortaleza que podría interferir de forma positiva para evitar la amenaza es el que los **jóvenes más capacitados** que sus padres, pueden prestar apoyos pertinentes a los requerimientos específicos de cada comunidad generando a su vez una mayor cantidad de labores especializadas en las comunidades fomentando el empleo, al menos de forma paulatina.

El **mito instalado de que el pueblo mapuche es terrorista** se podría ver como una mera discriminación potenciada por el estado chileno, sin tener que ver con su desarrollo, pero en realidad trae muchas consecuencias negativas. En el caso de los proyectos del rubro turísticos se ven afectados directamente por la poca gente que llega debido al miedo creado hacia el pueblo mapuche, además los otros proyectos de desarrollo económico se ven afectados indirectamente por la misma razón. Los factores que le hacen un contrapeso a esta percepción es, por un lado, la **calidad** de los servicios entregados, llegando a clientes internacionales que sumado a **redes de contacto** bien trabajadas, se transforman en que los clientes aumenten. Dada la buena experiencia se transforman en buenos agentes de difusión de las actividades desarrolladas en la zona. Así, aunque los clientes lleguen con miedo, durante su estadía se dan cuenta que es solo un prejuicio y que en realidad la gente es buena y no violenta. Además, este mito se contradice con la fortaleza identificada de la **mirada sostenible de los proyectos**, que al ser reconocida como una diferenciación importante de sus proyectos respecto de otros proyectos de la zona puede hacer un propio cambio de paradigmas desde “zona violenta” a ser reconocida como “zona sustentable”. Además es importante el apoyo de los



**jóvenes con más capacidades** en temas de redes de comunicación que permiten aumentar la difusión, fortalecer las redes de contacto y disminuir el prejuicio señalado.

La **intervención política** como una amenaza, puede afectar en la **relación con la comunidad**, al aceptar intervención política, te impone ciertos objetivos a cambio de “algo”, lo que generará quiebres difícilmente solucionables. Para no caer en esto es esencial que el **equipo de trabajo** priorice la relación con la comunidad por sobre los posibles beneficios que podría traer tener una incidencia política, por ello es importante la transparencia en la toma de decisiones que es parte de las **cualidades organizacionales** reconocidas como fortalezas.

El que haya **grandes empresas** con una matriz productiva altamente contaminante influye negativamente con la **calidad** del producto o servicio prestado, ya que afecta negativamente el entorno y contamina la zona. Además es fácil notar que a nivel **cultural** y de **principios y valores** de los proyectos se ven afectados por la desterritorialización y abusos directamente relacionados con las grandes empresas, a pesar de esto la **mirada sostenible** de los proyectos por parte de las comunidades lafkenche como factor de cambio, aspiran a crear un desarrollo más sustentable y a nivel comunal, generando externalidades positivas. Se aspira a la inclusión de espacios protegidos por razones culturales y con mira a largo plazo que es lo que se entiende como desarrollo sostenible.

### 7.2.3 Relación debilidades con oportunidades

Siguiendo la línea antes expuesta, la oportunidad de que los **beneficiarios de los proyectos son de las comunidades** se puede ver afectado en parte por las **bajas capacidades** existentes en sus habitantes. Es decir, ya que los beneficiarios potenciales serían de la comunidad, se requerirá al menos que satisfagan la demanda del proyecto, por lo que se necesitará de mayor trabajo lo que se ve afectado negativamente por la **poca mano de obra** existente , a su vez, como se mencionó anteriormente, esta oportunidad satisfecha y transformada en una fortaleza implica directamente que haya un beneficio comunitario ya que podría solucionar problemáticas de **acceso al agua potable** lo que se considera una oportunidad.

Siguiendo con el **apalancamiento de empleos** tanto profesional como técnico, se relaciona negativamente con las **bajas capacidades administrativas** de las comunidades, lo que requiere un trabajo en capacitaciones, se suma a ello que tienen bajos niveles de **conectividad**, lo que podría ser una dificultad a la hora de apalancar empleos, el bajo **acceso a la información** también es importante para este caso ya que aunque se potenciara el apalancamiento de empleos debería ser con una mayor rotación que un proyecto normal, esto se debe a que las comunidades se caracterizan por realizar actividades de subsistencia, lo que deja un **menor tiempo disponible** para realizar otras

actividades. Las actividades de subsistencias y el menor tiempo disponible señalado se considera una debilidad no abordable, es decir una característica interna a tener en consideración a la hora de fomentar cualquier actividad productiva en la zona. Por último cabe decir que tener un mayor apalancamiento de empleos solucionaría el bajo acceso a fuentes laborales y la disminución de la migración, pero como se mencionó, debe ser con un alto acceso a la información.

La oportunidad reconocida como un **mejor traspaso de información** se considera muy importante ya que es necesario para reconocer nuevas oportunidades y para evitar quiebres. Se tiene el caso de las tejedoras Kom Pu Newen, donde no hubo un buen traspaso desde la institución que manejaba el negocio, dejando a las tejedoras a la deriva, por otro lado está el caso de la cooperativa Lawen Mapu, donde los apoyaban con las certificaciones, pero nunca supieron cómo hacerlo adecuadamente y por tanto se generó un quiebre. Esta oportunidad, se relaciona directamente con el **bajo acceso a la información** lo cual es una evidente debilidad para algunas, para complementar se requiere mejorar las debilidades de **bajo acceso a computadoras**, y **conectividad**. Estas tres características internas tienen que ver con un mejor manejo de la información disponible, pero para que haya un mejor traspaso de información, las capacidades de recepción de esta deben ser altas, es decir, las **bajas capacidades** se deben solucionar, por ejemplo con capacitaciones pertinentes. Por último el **no salir a buscar la información** por parte de los comuneros es una debilidad relacionada y mejorable.

El estar **abiertos a nuevas capacitaciones, cursos y talleres**, es una oportunidad de mejora debido a las **bajas capacidades** tanto en labores administrativas, especializadas y generales, las capacitaciones en cuanto a **mejor conectividad de señal** generarían nuevas oportunidades, además si se solucionara la debilidad de poco **acceso a computadoras**, abriría nuevas oportunidades de mejora, e incluso un mejor **acceso a la información** definido como una debilidad de los proyectos en comunidades, además, si se combina esta oportunidad junto a un mayor **apoyo de las comunidades**, reconocido como debilidad, estas serían de mayor pertinencia y podrían generar una retroalimentación colectiva.

Por su parte el **disminuir la brecha de conectividad**, reconocida como una oportunidad, también se ve afectada por el **bajo acceso a la información**, es decir, el mejorar los accesos a la información disponible implicará necesariamente disminuir esta brecha. Además esta brecha se ve afectada también por la **baja conectividad** en la zona, tanto en señal como en caminos, y por la **baja participación de los jóvenes**, quienes tienen un mayor conocimiento de herramientas tecnológicas. Por último, aunque se solucionaran los puntos mencionados como debilidades, aún faltaría el **acceso a computadoras**, las cuales se consideran herramientas necesarias para disminuir esta brecha. Cabe señalar que esta es una brecha compleja de resolver debido al **bajo fomento** e inversión en conectividad en la zona.

El **rol comunitario en línea con el rol local** se relaciona directamente con la debilidad de los **apoyos entre comunidades**. Si hubiera un mayor nivel de apoyo entre comunidades, se podría aprovechar esta oportunidad ya que al tener roles alineados directa e indirectamente podrían potenciar sus beneficios, el trabajo colaborativo entre comunidades es el factor clave de unión para aprovechar esta oportunidad.

Por otro lado, la percepción reconocida como oportunidad, **mientras más emprendimientos haya es mejor para todos**, quiere decir que no solo es una oportunidad por el nivel de **apoyos entre comunidades**, sino que también cada una por si sola ya que sus roles están en línea, esto solucionaría el **acceso a fuentes laborales** y por tanto la **poca mano de obra**.

#### 7.2.4 Relación debilidades con amenazas

Las **figuras legales poco pertinentes** reconocida como amenaza, tienen directa relación con la **cantidad de tiempo disponible para el proyecto**. Se hace necesario tener figura legal acorde al funcionamiento de cada proyecto, de esta forma se evitarán quiebres. Como se ha visto una debilidad que tienen las comunidades son las **bajas capacidades administrativas y de gestión**, al momento de escoger una figura legal se debe tener en cuenta el nivel de capacidades administrativas para llevarlo a cabo, analizar cuáles son las posibilidades que tienen, y las carencias específicas, la fuerza de acción de los apoyos externos se basará, de esta manera, en las capacitaciones que requiera la comunidad para manejar su propio proyecto y darle continuidad a éste, viendo el proyecto a largo plazo. Esto es fundamental, ya que al momento de diversificar el negocio o hacerlo crecer es necesario tener una figura legal que lo permita sin dificultades de adaptación. Esta amenaza también está relacionada con el **bajo acceso a la información**, tienen ideas limitadas por las opciones que se conocen, el no saber cuáles son las alternativas de solución, genera problemas en los proyectos. De todas formas, si se tuviera una **mayor conectividad de señal** y telecomunicaciones e incluyendo un mayor **acceso a computadoras** y capacitación pertinente como herramientas de apoyo al momento de iniciar el proyecto, se abrirían a nuevas posibilidades.

Los **apoyos poco pertinentes** son reconocidos como amenaza porque podría ir en contra del propio desarrollo de las comunidades, para esto se debe reconocer cuál es su actual forma de desarrollo y no afectarla negativamente. Si se tiene en cuenta el **tiempo que se le destinará al proyecto**, el apoyo será más pertinente, además se deberá tener en cuenta el nivel de **capacidades administrativas** y generales, qué es lo que se sabe hacer y qué requieren para satisfacer sus propias necesidades, el apoyo debe ser enfocado a “sus” propias necesidades y cumplimiento de “sus” objetivos. Por su parte, se reconoce que el **bajo apoyo existente entre las comunidades** y proyectos en comunidades es una debilidad fundamental relacionada con los apoyos poco pertinentes,

si fuera una fortaleza, los apoyos entre comunidades serían completamente pertinentes ya que tienen valores y principios similares, además es entre pares. Como se menciona en las entrevistas, el apoyo entre pares se valora más que el de actores externos y podría traer mejores resultados. Entre apoyos poco pertinentes se reconoce a INDAP de algunas comunas, donde lo ofrecido es diferente a lo demandado, en base a esto, la **falta de tierras y de agua**, junto con la relación con INDAP, donde, el buscar mayores y mejores cultivos, puede ser un problema a la hora de destinar los terrenos para esos fines y limitarlo para otros. La demanda de tierras es esencial para el desarrollo en la zona.

La **burocracia y centralización**, debido principalmente a la paralización de actividades como amenaza, tiene directa relación con las bajas **capacidades de las comunidades**, capacidades específicas en algún momento del proyecto que son necesarias y no las tienen. Esto genera quiebres y paralización de actividades, sumado a ello y pese a que el turismo es lo fomentado en la zona según indica la directora de CORFO La Araucanía, el nulo **acceso al agua potable** por algunas comunidades impide el tener un nivel mínimo para proyectos turísticos lo que impide realizar sus actividades con normalidad, a esto se le debe destinar un esfuerzo mayor que en otros lugares, lo que indicaría que es una debilidad mejorable. Por supuesto que el **acceso a la información** y la **conectividad en señal e internet** vuelven a ser relevante para la solución a las problemáticas de cada comunidad, específicamente en la búsqueda de soluciones. Existen cursos, talleres y otros que podrían servirles a las comunidades de forma remota y las comunidades están abiertas a recibirlos, esto reduce la brecha de conectividad y de acceso a la información, podría ser un cambio fundamental a la hora de resolución de problemas específicos. El acceso a la información requerirá un apoyo que podría ser logrado por las fortalezas tanto en redes como en cantidad de apoyos. Por último, se considera nuevamente importante el **apoyo entre comunidades**, ya que se tienen problemas similares y tienen altos niveles de asociatividad.

La **complejidad de la burocracia en patentes, permisos e iniciación de actividades** reconocida como una amenaza es una causa muy común de la paralización de actividades, por ejemplo el no tener **acceso a agua potable** como debilidad complica los permisos sanitarios e implica la paralización de actividades. Otra debilidad relacionada son las **bajas capacidades**, la fuerza de acción reconocida es un mayor nivel de capacitaciones, por si sola las capacitaciones no son una solución permanente, sumado a lo mencionado en el párrafo anterior donde **mejorar la conectividad** implica mejores capacitaciones y mayor acceso a éstas, la fuerza de acción de actores externos se puede centrar en resolver este problema a través de especialistas enfocados a toda la zona Lafkenche como primer paso, a largo plazo se requerirá un **apoyo entre comunidades** que tendrá que ser trabajado para lograr soluciones permanentes, esto se relaciona con el bajo acceso a fuentes laborales. Potenciar el apoyo entre comunidades en capacidades propias de cada comunidad podría generar un ecosistema donde las comunidades puedan interactuar y potenciar el desarrollo de proyectos asociados.

Las debilidades relacionadas con la amenaza de **requerimientos específicos para cada rubro** son: la **falta de tierras y agua** directamente para los rubros agronómicos y turísticos e indirectamente para otros rubros, por ejemplo para las Artesanas Kom Pu Newen es fundamental que sus vecinos tengan tierras y agua para pastoreo de ovejas; las **bajas capacidades** técnicas en la concepción de productos, donde las capacitaciones requeridas son específicas para cada proyecto para mejorar la calidad e innovación; la **conectividad en caminos, señal y telecomunicaciones**, se consideran debilidades importantes por su directa relación con la distribución de los productos y la llegada de nuevos clientes.

Las **grandes empresas**, como amenaza al desarrollo económico de las comunidades, se relaciona con la debilidad de **poca mano de obra**, principalmente por su captación de trabajadores, haciendo que ellos potencien un desarrollo económico no sustentable, con retribuciones económicas individuales lo que afecta negativamente a las comunidades. Además las grandes empresas son dueñas de las tierras por lo que afecta negativamente a la demanda por **falta de tierras** del pueblo mapuche y en particular, lafkenche. Por supuesto que las grandes empresas podrían potenciar el desarrollo local, mejorando la **conectividad** de la zona y los **accesos a computadoras e información**, pero no lo hacen. Por su parte la percepción de las comunidades es negativa frente a las grandes empresas y el apoyo brindado desde ellas es el factor más bajo medido a partir de la encuesta realizada, aunque el beneficio es la creación de empleos. La solución, a grandes rasgos, es el potenciar el desarrollo económico de las comunidades como factor de potencia para la solución de los factores que las grandes empresas no han querido o podido apoyar. La permanencia de las grandes empresas afecta principalmente de forma negativa a la zona por la explotación de las tierras y maximización de utilidades a partir del despojo de tierras, las cuales son fundamentales para las comunidades, no solo para el desarrollo de su cultura, sino porque los roles más comunes son el turismo y agricultura limitando la productividad de las comunidades.

Además, la cooptación de los fomentos de las grandes empresas es un tema nombrado por diferentes líderes de proyectos, en base a esto, el **bajo fomento** en la zona, reconocido como una amenaza, implicaría el no desarrollo de ciertas debilidades identificadas como importantes y ya señalados en los párrafos anteriores, como, la **conectividad en caminos**, la **conectividad en señal**, **bajo acceso a computadoras**, el **bajo acceso a la información**, a **agua potable** y a **mano de obra**, todas las anteriores son consecuencias del bajo fomento a las comunidades de la zona que podrían ser solucionadas con mayor fomento.

La **alta migración** como amenaza, es una consecuencia tanto de la **falta de tierras y agua**, de la **falta de acceso a fuentes laborales**, de la **conectividad** y a su vez provoca una **disminución de mano de obra**. Esta amenaza se relaciona con la **baja participación y liderazgo de los jóvenes**, ya que, si hubiera un desarrollo económico más especializado en la zona, los jóvenes podrían aportar nuevas miradas, habría mayor

determinación, motivación y enfoques, es decir, mayor capacidad de acción. De solucionar la debilidad de participación y liderazgo de los jóvenes y con un desarrollo económico sostenible que permita mayor acceso a fuentes laborales se podría bajar la migración que a su vez es una de las principales necesidades de las comunidades analizadas. Además como se menciona en las entrevistas en profundidad, una mayor cantidad de emprendimientos es mejor para todos, por lo que se potencia el trabajo de la zona y disminuye la migración.

La politización de los proyectos influiría negativamente en **el apoyo entre comunidades**, se reconoce la politización como factor de quiebre para las conductas asociativas entre comunidades como se reconoció en las entrevistas en profundidad. Por supuesto no se considera la politización en la reterritorialización o cualquiera en búsqueda del beneficio de todas las comunidades.

### **7.3 Reflexiones del FODA**

En el análisis anterior se puede ver como se relacionan las cualidades internas con las externas, pudiendo tomar ciertas estrategias en ciertos casos. Como el FODA se realiza para diez proyectos en comunidades o en contexto de comunidades lafkenche, no se podrán tomar estrategias de forma directa para cada proyecto, de hecho, como fue planteado para nuevas comunidades, hay oportunidades que para los proyectos exitosos analizados ya son fortalezas, lo que indica que las estrategias a tomar serán de forma general, destacando solo las relaciones directas que se percatan entre cualidades internas y externas.

No obstante, al ser un análisis de experiencias exitosas con quiebres asociados, guiará de buena manera el trabajo en nuevos proyectos, evitando los quiebres que podrían ocurrir, priorizando herramientas para la mejora de debilidades y asegurando las fortalezas como tal.

De tal manera, se generará un método para nuevos proyectos de desarrollo económico complementario a su actual desarrollo de subsistencia en comunidades lafkenche, de forma que sea un método aplicable por actores externos que busquen dar un apoyo pertinente. Así como también servir para realizar recomendaciones de apoyo a proyectos en comunidades que ya estén en funcionamiento. Por último, al ser una combinación de casos de estudio, nos da una idea de los problemas propios que limitan la posibilidad de desarrollo económico autónomo de la zona lafkenche de la Región de La Araucanía.

## **CAPÍTULO VIII: MÉTODO DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO**

A partir del análisis FODA se relacionan los factores internos con los factores externos, al ser relaciones no se busca abordar las estrategias, esto se debe al enfoque del método que requiere un análisis previo de las relaciones entre factores y la creación de estrategias en base a las necesidades y objetivos de cada comunidad o proyectos realizados o a realizar en comunidades.

El presente método permite a los actores externos crear estrategias, definiendo las acciones a tomar en base a las relaciones entre factores internos y externos de comunidades ya existentes para apoyar nuevas experiencias económicas en comunidades lafkenche. Adicionalmente informa sobre los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta y otros factores críticos de difícil identificación, que de no ser considerados podría conllevar a quiebres o al fracaso del proyecto. De tal manera el método permite por una parte definir estrategias considerando los aspectos críticos que pudieran afectar el logro de nuevos proyectos en comunidades lafkenche de la Región de La Araucanía.

Por su parte este método podría servir de guía para el trabajo entre comunidades lafkenche, potenciando el trabajo colaborativo. Se reitera que no es necesariamente aplicable a otras comunidades mapuche.

Este método de desarrollo y fortalecimiento está enfocado en el desarrollo económico local. Si bien el desarrollo cultural es muy importante (reconstruir el conocimiento mapuche y su lengua es un gran desafío), por motivos de enfoque, no se trabaja en esta tesis. No obstante, como hemos señalado, el trabajo entre comunidades es más pertinente por el vínculo que existe que con otros apoyos externos. En este sentido el potenciar el trabajo entre comunidades apoyaría, en parte, el desarrollo tanto económico, como cultural. Se hace necesario que el trabajo de los actores externos a realizar en las comunidades considere la interdisciplinaridad y la interculturalidad.

El método se divide en cinco fases fundamentales, la primera de iniciación y contextualización, la segunda de desarrollo del proyecto, la tercera de potenciamiento del proyecto, la cuarta de consolidación y finalmente una fase de consideraciones para evitar posibles quiebres. Todas están enfocadas al momento inicial de un proyecto ya que se debe contar con una buena planificación desde sus orígenes.

### **8.1 Fase 1: Iniciación y contextualización**

La primera fase del método buscará reconocer particularidades tanto culturales como económicas de cada proyecto, qué es lo que se espera lograr con el proyecto y los factores más importantes para ello.

- 1- Reconocer el desarrollo económico actual de la comunidad donde se realizará el proyecto, cuál es su desarrollo de subsistencia y qué actividades realizan de manera cotidiana.
- 2- Reconocer la cantidad de tiempo que se le destinará al proyecto. Al realizar otras actividades, comúnmente se tiene una menor cantidad disponible para el proyecto, por lo que saberlo de antemano ayudará a la definición del proyecto a realizar, a la organización del trabajo y a su administración. Además, tener esto en consideración no generará la pérdida de las actividades que ya se realizan.
- 3- El origen del proyecto debe ser propio, en base a las propias aspiraciones de los participantes. Para esto se debe apoyar en base a lo que los comuneros quieran y no llegar con una idea preconcebida de lo que se debe hacer.
- 4- Reconocer las capacidades disponibles tanto en administración como técnicos, ¿pueden manejar el negocio por sí solos?
- 5- Reconocer los valores y principios que rigen el proyecto, estos, ¿son generales para todos los participantes? Se deben alinear.
- 6- Identificar los objetivos que se quieren lograr y las necesidades que buscan satisfacer. Para esto se debe consultar a qué tipo de desarrollo está aspirando la comunidad. Esto es muy importante por la cosmovisión distinta entre los distintos pueblos (lafkenche y chileno).
- 7- Determinar una figura legal acorde al proyecto, que considere las necesidades y los objetivos a cumplir. Se deberá tener en cuenta el tiempo y las capacidades disponibles para el proyecto, esto último se puede trabajar, pero se debe tener en cuenta hasta qué nivel se entregará el apoyo. No debe escapar de los alcances del apoyo para no abandonar a la comunidad antes que el proyecto sea sostenible. Para esto el apoyo tiene que ser con continuidad y pertinencia.
- 8- Se debe contemplar qué tipo de apoyos se requerirán para: el manejo de la figura legal, tipos de especialistas requeridos y si es posible acceder a éstos. Por ejemplo, si necesitarán un contador o contadora de forma permanente probablemente les costaría dinero, por lo que es necesario que lo sepan de antemano.
- 9- Además, deberán anteponerse a los quiebres que podrían surgir en base a la figura legal utilizada, ¿la figura legal es flexible?, ¿hay posibilidades de cambiar al líder del proyecto si se requiriera?, ¿se podría reducir o aumentar el equipo de trabajo?, ¿Qué condiciones se deben cumplir para cumplir con la vigencia de la figura legal (actas de reuniones o llamados por radio, requeridos por ejemplo para las cooperativas)? Toda esta información debe traspasarse a los comuneros para que ellos puedan tomar la decisión final.
- 10- Se considera muy importante el planificar los proyectos desde su origen contemplando los objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo. Y realizando planes estratégicos para abordar estos.



- 11- Se propone la utilización de un FODA específico para cada proyecto, se deben tomar como guía las características internas y externas propuestas en el FODA del presente documento y que podrían ser o no ser similares para los proyectos a apoyar.

## **8.2 Fase 2: De desarrollo**

Esta fase se relacionan los aspectos importantes a considerar para lograr un correcto desarrollo del proyecto a realizar.

- 1- Se debe reconocer qué capacidades se requieren para el manejo del proyecto, si se requieren capacidades administrativas, de gestión o técnicas. Además reconocer los requerimientos específicos de cada proyecto, en este sentido, si requerirán tener patentes, permisos o iniciación de actividades, lo que ha sido un problema para los proyectos realizados.
- 2- Realizar capacitaciones con un alto nivel de traspaso de la información y pertinencia en base al punto anterior. Para los apoyos técnicos se debe priorizar a actores locales de otras comunidades para su realización para lograr un mayor nivel de pertinencia. Al hablar de alto nivel de traspaso de información se refiere a que los comuneros, al término de las capacitaciones tengan las competencias para apoyar otras experiencias dentro de comunidades aledañas. Por supuesto que el tener las competencias para el manejo del propio proyecto de la comunidad es fundamental, ya que permite no depender de los apoyos nuevamente ya sea por el crecimiento del proyecto o el cambio del proyecto, de tal manera que se propone considerar el traspaso de la información a otras comunidades, sí y solo sí las competencias para el manejo del propio proyecto ya han sido desarrolladas.
- 3- Reconocer los niveles de conectividad y acceso a la información. En base a ello, se deben potenciar las redes de contacto y redes de apoyo, el rol lobista de los apoyos externos se considera muy importante para potenciar ambos tipos de redes, se debe buscar un mayor acceso a la información, en cuanto a fondos, bonos o fomentos, que con las redes actuales no podrían conseguir. Es muy importante que los propios comuneros sepan manejar sus redes y tener un buen acceso a la información, para ello se propone realizar cursos, capacitaciones y talleres relacionadas a búsqueda de la información y de cómo postular a los incentivos. Además se propone trabajar junto a las municipalidades e instituciones para que ellos logren entregar la información de forma adecuada a la comunidad, y en plazos acordes a lo necesario para cada proyecto.
- 4- Es muy importante el que haya un líder motivado, con conocimiento de las necesidades de la comunidad y que conozca la situación de los comuneros, debe saber hacia dónde se dirige el proyecto y con qué propósito se realiza, un líder motivado puede motivar a la gente y unir las aspiraciones del proyecto. Si el líder del proyecto se reconoce como poco motivado o no hay un líder claro, se deben realizar talleres de liderazgo de forma pertinente, lo ideal sería contratar gente de otras comunidades para su capacitación, además se propone realizar talleres a

los jóvenes, para fomentar su trabajo en el proyecto y entregar nuevos puntos de vista.

- 5- Un equipo de trabajo que acompañe al líder es muy importante, aunque hubiera un líder muy competente, si no se tuviera apoyo de un equipo de trabajo comprometido el proyecto no funcionaría. Este equipo de trabajo debe tener una buena repartición de labores (roles), se propone además realizar pautas de compromiso, con plazos definidos. Además, debe cumplir con cualidades organizacionales de buen nivel, alta transparencia, tanto en la toma de decisiones como en el manejo de la organización, trabajar la responsabilidad y la importancia de los compromisos.
- 6- Cada tipo de proyecto tiene requerimientos específicos, ¿la comunidad tiene los recursos necesarios para responder a ellos? Acceso a agua potable, acceso a tierras, alta calidad en los productos y una conectividad acorde son algunas de las características que se deben analizar y trabajar.

### **8.3 Fase 3: De potenciamiento**

En esta fase se presentan los aspectos que se deben potenciar para lograr la sostenibilidad en el tiempo del proyecto.

- 1- Reconocer, apoyar y potenciar si los participantes del proyecto quieren aprender a realizar nuevas actividades, reconocer cuáles son y generar contactos que favorezcan a la comunidad y la zona. Se pueden realizar capacitaciones técnicas en ciertos aspectos.
- 2- Se propone crear la mayor cantidad de contactos en la zona, facilitando el flujo de información y potenciando el trabajo local. Se propone el fomento a las relaciones intercomunitarias, para una mayor pertinencia en los contactos.
- 3- Mantener y potenciar las actividades de subsistencia se considera importante, por un lado, queda reflejado por la pandemia, donde la seguridad alimentaria de las comunidades no se ha visto afectada, por otro lado, se considera un desarrollo económico sostenible que ha funcionado para las comunidades lafkenche.
- 4- Mantener y potenciar la búsqueda de sostenibilidad en el proyecto, de una manera socialmente solidaria, ambientalmente responsable, culturalmente enriquecedor y económicamente viable que pueda mantenerse en el tiempo. Estas se consideran cualidades propias del mapuche lafkenche y se deben aprovechar como ventajas comparativas.
- 5- Priorizar la calidad del producto o servicio a entregar, si el producto es de excelente calidad, probablemente el proyecto tenga éxito ya que se considera uno de los principales factores de éxito.
- 6- Para los casos en que se comercializan los productos, se deben generar redes para la venta, se observa que en el momento de venta se tienen problemas, esto se repite para los proyectos de agricultura familiar. Donde se propone fomentar los canales cortos de comercialización para que los productores y consumidores puedan acceder a precios más justos, los consumidores pueden acceder a

productos frescos, los productores venden de manera más segura y cercana, además se reduce la huella de carbono y se evita la especulación de los intermediarios.

#### **8.4 Fase 4: De consolidación**

En esta fase se consideran aspectos que ayuden al proyecto a consolidarse como un proyecto exitoso a largo plazo.

- 1- Reconocer el nivel de las siguientes características, y potenciarlas de una forma que aseguren cualidades clave al momento de levantar un nuevo proyecto en comunidades lafkenche: Asociatividad, cualidades organizativas (traspaso de información, plazos y compromisos), principios y valores que rigen el proyecto, la mirada sostenible de los proyectos, si los jóvenes están capacitados y en qué, la cantidad de mano de obra disponible y la conectividad.
- 2- Reconocer si existe una mentalidad asistencialista de los comuneros. Es muy importante que los apoyos no sean asistencialistas, por lo que se debe motivar a los propios comuneros para que se hagan cargo de su propio desarrollo, que lo definan en base a sus objetivos y necesidades y para ello es perjudicial aceptar apoyos asistencialistas que buscarán otros fines a los comunitarios.
- 3- Es importante que los apoyos que se presten sean pertinentes, priorizando la colectividad por sobre el individualismo. El llegar con una mirada individualista podría generar quiebres a futuro como la separación de la comunidad. Se propone que los apoyos que se presten sean a través del diálogo con los participantes del proyecto y estableciendo un alto nivel de confianza con la comunidad.
- 4- Se considera importante potenciar la colaboración entre comunidades o proyectos en comunidades, las herramientas entregadas o capacidades instaladas a cada comunidad, logradas a través de un alto nivel de traspaso de información y capacidades, se podrían aplicar no solo para el proyecto en cuestión, sino para apoyar otros proyectos en comunidades. Con el fin de potenciar el desarrollo de la zona y generar un apalancamiento de empleos entre comunidades.
- 5- Sea cual sea el proyecto, este debe mantener los valores y principios por sobre la actividad que se realice. El proyecto debe ser pertinente en cuanto a la cultura de la comunidad para no generar quiebres a largo plazo.
- 6- Para terminar esta fase se propone realizar planes estratégicos a partir de los objetivos previamente establecidos, definiendo pasos a seguir y lineamientos a corto, mediano y largo plazo con actividades clave y pautas de cumplimiento de objetivos.
- 7- Esto último debe ser acompañado por una evaluación de factibilidad económica en el tiempo del proyecto a realizar. Es importante que se entreguen las herramientas necesarias para ello y que los propios encargados del proyecto lo realicen.

## 8.5 Fase 5: Consideraciones para evitar quiebres

Esta fase se crea tomando las preguntas que se deben realizar los actores externos a la hora de apoyar una experiencia económica en una comunidad, además se presentan posibles respuestas a ellas.

- 1- Contemplar lo que se hará si hay algún problema con el líder del proyecto. Se propone que el proyecto contemple al líder y un cargo de reemplazo momentáneo en caso de que éste falte. Tanto el cargo de reemplazo como el mecanismo para definir al nuevo líder se sugiere que sea determinada al inicio del proyecto para evitar problemas en el equipo y en la comunidad.
- 2- ¿Que se hará si algún proyecto realizado fracasa? ¿Cómo se evitará la desmotivación de los integrantes? Al comienzo del proyecto a realizar se deben considerar todos los casos incluyendo el no cumplimiento de los objetivos, donde se definan los pasos a ejecutar si el proyecto no cumpliera con lo esperado. Además, se deben plantear objetivos a largo, mediano y corto plazo, de lo contrario las percepciones sobre el proyecto podrían ser negativas por el no cumplimiento de sus objetivos a largo plazo o el fracaso de una actividad realizada a corto plazo. Es importante considerar que la planificación requiere de evaluaciones y adaptaciones constantes, que debe ser considerada en el proyecto.
- 3- ¿Que se hará para prevenir que algún grupo dentro de la comunidad se quiera separar de ella? Una opción es que el proyecto sea con beneficios directos a la comunidad, fijando los objetivos tanto para el proyecto como para la comunidad. Además, se debe incentivar a que reconozcan el trabajo que hacen los participantes del proyecto, el reconocimiento de los pares es muy importante para la motivación. Potenciar el trabajo colaborativo por sobre la lógica mercantilista evitará quiebres relacionados con el individualismo.
- 4- Los quiebres de parálisis de los proyectos debido a la pandemia, los han sabido afrontar debido a sus actividades de subsistencia, por lo que se propone potenciar las actividades de subsistencia.
- 5- ¿Qué hacer con el mito de que el pueblo mapuche es terrorista? Se propone potenciar el trabajo con el cliente, realizar capacitaciones a los comuneros de atención al cliente, en el caso del turismo, donde se ven las mayores consecuencias por la pérdida de potenciales clientes, se pueden realizar capacitaciones con la base de turismo participativo, incorporando a los mismos clientes en las dinámicas comunitarias.
- 6- Para evitar que los proyectos se vean paralizados por el no tener las patentes, permisos, resoluciones sanitarias, iniciación de actividades y otros similares, se propone la creación de un equipo de trabajo especializado en capacitar en estos temas. Se propone que cada comunidad se especialice en un tema (dependiendo de cada proyecto y de sus necesidades) y fomentar el intercambio entre ellas, por supuesto el generar los contactos es muy importante.
- 7- ¿Qué hacer con la conectividad en señal deficiente? Se propone la incorporación de tecnologías que satisfagan esta necesidad. Esta brecha, junto con el bajo

acceso a computadoras es un problema por la pérdida de posibles oportunidades, por lo que además se propone, la realización de espacios comunitarios dentro de las comunidades del tipo bibliotecas (con contenidos pertinentes) con acceso a internet y computadoras con disponibilidad para todos.

- 8- Los factores exógenos influyen, se ve reflejado por la pandemia, sequías y movimientos ciudadanos, por lo que se propone tener una visión a treinta años plazo de lo que puede ocurrir y para ello, tener planes de contingencia al respecto.
- 9- Hay proyectos, principalmente de turismo, que a gran escala encarecen una zona haciendo que los habitantes de los lugares tengan que emigrar hacia las afueras de la zona. Para evitar esto, vemos en el caso de Isla Llepo donde no se permiten proyectos externos ni venta de territorios. También se puede aplicar una tarifa diferenciada para no subir el costo de vida de los comuneros. Se debe tener en cuenta este posible quiebre para evitar el aumento de la migración.

## **CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES A ACTORES EXTERNOS PARA PROYECTOS EN FUNCIONAMIENTO**

Las recomendaciones están dirigidas a apoyo de proyectos en comunidades lafkenche que estén en curso, a pesar de que se consideren experiencias exitosas o no, estas recomendaciones podrían servir de guía de mejoramiento. Para esto nos preguntamos, ¿Qué acciones deben tomar los actores externos para apoyar el desarrollo económico de las experiencias económicas complementarias en comunidades ya existentes? Por supuesto que dependerá de cada comunidad, pero podríamos recomendar las siguientes:

- 1- Destruir burocracia en patentes, permisos sanitarios, iniciación de actividades y otros similares, la complejidad en estos trámites es un problema para muchos proyectos en comunidades en funcionamiento, por lo que se propone realizar un apoyo general en la zona lafkenche de acuerdo con sus necesidades, identificando qué proyectos están paralizados y fomentando su reactivación. Este apoyo debe ser con continuidad y con un buen traspaso de la información, tanto para que, en futuras ocasiones, las distintas acciones las puedan realizar por sí solos a medida que crezca la actividad o se diversifique el proyecto. En la medida que se creen competencias, las mismas comunidades donde se desarrolla el proyecto pueden apoyar a otros proyectos en comunidades de la zona, beneficiándose así de la confianza que se tiene entre comunidades.
- 2- Potenciar las cualidades organizativas de las comunidades, al tener equipos de trabajo altamente comprometidos. Para ello es importante determinar plazos de cumplimiento y de compromisos sujeto a una buena repartición de labores, por su parte la administración debe darse con un alto nivel de transparencia. El logro de esto requiere de la entrega de herramientas acordes a los objetivos.
- 3- Mejorar el acceso a recursos como conectividad, educación y salud de calidad y pertinente, permitiendo que las comunidades puedan realizar un desarrollo que les haga sentido, esto logrará disminuir la pobreza multidimensional,
- 4- Mejorar el acceso a la información y flujo de esta, al igual que en los nuevos proyectos, se reconoce que existe un mal manejo de la información. Por parte del acceso a la información, esta debe llegar a los participantes de los proyectos en comunidades y ellos salir a su búsqueda, sin estar a la espera pasiva de que ésta llegue. Por parte del flujo de información, se puede decir que les llega la información a nuevos fomentos y oportunidades, pero solo cierta información, y con plazos acotados, se propone realizar un rol lobista con las instituciones locales para que envíen toda la información y en un tiempo pertinente. Por último y nuevamente, se propone realizar talleres de búsqueda de nuevas oportunidades y postulaciones a fomentos que pudieran ser de interés.

En una segunda etapa nos preguntamos ¿De qué forma se puede lograr un desarrollo económico sostenible a nivel de zona lafkenche? Y ¿en qué se debe focalizar el trabajo de los apoyos externos para lograrlo?

Se propone potenciar un ecosistema entre comunidades a largo plazo, a través del trabajo entre comunidades, contemplando a estas mismas para un apoyo más pertinente y pudiendo prestar servicios entre ellas. Esto logrará una mayor autodeterminación de las comunidades como conjunto.

- 1- Especializar a las comunidades en ciertos temas administrativos o de gestión, siendo un modelo de negocios por sí solo y pudiendo apoyar a otras experiencias que se realicen en contexto de comunidades lafkenche. Para esto las capacitaciones, cursos y talleres a realizar, con un buen traspaso de información y capacidades necesarias, deben ser focalizadas
- 2- Potenciar los intercambios de venta de servicios entre comunidades, asociado a su economía histórica, creando un método más pertinente. Esto se propone para que los proyectos a futuro no dependan de actores externos para lo que acontezca, a través de la colaboración entre comunidades e intercambios entre ellas.
- 3- Trabajar en las redes de contacto intercomunitarias, pudiendo prestar apoyos pertinentes. Se debe trabajar en la conectividad en señal y caminos para hacer más eficiente la comunicación que debe ser permanente, lo que además potenciará la mejora en el flujo de información.
- 4- Crear grupos de trabajo interculturales, reuniendo a líderes de proyectos, actores externos interesados en prestar apoyo y funcionarios municipales. El flujo de información debe ser horizontal, es decir no debe haber una etapa de organización por sobre las comunidades, sino que la propia organización intercultural lograda debe ser capaz de responder a las solicitudes de los proyectos en comunidades. Se deben considerar los aspectos de subsistencia y de acumulación para un correcto trabajo intercultural.
- 5- Bajar la migración a través de un apalancamiento de empleos, partiendo desde los proyectos en comunidades, es uno de los principales beneficios que entregan los proyectos exitosos, para ello se debe fomentar el crecimiento del proyecto y la creación de nuevos emprendimientos.
- 6- Potenciar la zona con una mirada sostenible, a partir de la cultura, principios y valores, y la protección de los recursos. Darle cualidades sostenibles a la zona entregará un desarrollo local pertinente a la cultura lafkenche.
- 7- Es un hecho que las comunidades lafkenche tienen problemas debido a la desterritorialización que han sufrido, por lo que apoyar a las comunidades a recuperar sus tierras es un aporte importante que de ser logrado influirá en un fortalecimiento directo en su desarrollo, lo que debe darse en conjunto con potenciar el trabajo colaborativo por sobre lo individualista para generar cambios de percepciones sobre el manejo de estas mismas.

## **CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES PARA LA FUNDACIÓN SUPERACIÓN DE LA POBREZA**

La Fundación Superación de la Pobreza<sup>56</sup>, pone su mirada en la realización de apoyos que “favorezcan la promoción social, la construcción de una cultura solidaria, el respeto y la dignificación de las personas afectadas”. Coincidente con lo que se ha venido señalando, para la Fundación, la pobreza es “un fenómeno multifactorial en sus causas, multidimensional en sus manifestaciones y multiarquetípico en sus expresiones socioculturales”.

Cabe señalar que esta investigación se ha desarrollado en concordancia con la preocupación de la Fundación Superación de la Pobreza por la alta pobreza de la Región de La Araucanía y el fracaso de los proyectos en comunidades, razón por la que se realizan estas recomendaciones específicas para mejorar el resultado de los proyectos apoyados en la zona:

- 1- Potenciar el rol lobista de la Fundación con las autoridades locales e instituciones públicas con el fin de mejorar el traspaso de información institucional a los habitantes de cada comuna. Una posibilidad es que la Fundación proponga un proyecto de mejor y mayor traspaso de la información. Según declaran los actores externos, hay un desconocimiento de las comunidades de los instrumentos ofrecidos institucionalmente, este desconocimiento es un problema de parte de las instituciones, quienes no han podido llegar a su cliente final (las comunidades) y, por ende, estas se ven afectadas negativamente. Se suma a ello que muchos de los apoyos institucionales se realizan a través de postulaciones por internet, lo que es un claro problema para la zona lafkenche.
- 2- Relacionado con lo anterior, se propone apoyar en la disminución de la brecha de conectividad en las comunidades para que haya mayor posibilidad de que la información llegue en los tiempos correspondientes, además la disminución de esta brecha permitiría apoyos y capacitaciones remotas. Esto debe ser acompañado con cursos relacionados con la capacitación a las tecnologías informáticas, manejo de internet, uso de computadoras, etc. Se propone este tipo de cursos para cualquier grupo apoyado por Servicio País.
- 3- Disminuir la brecha de conectividad también afectaría positivamente los proyectos y la disminución de la migración, tal como se ha mencionado.
- 4- Se propone la creación de un equipo de trabajo enfocado a destrabar proyectos en comunidades de la zona lafkenche de la Región de La Araucanía, que no han logrado obtener certificaciones, permisos, patentes y resoluciones sanitarias. Focalizando el uso de los recursos disponibles para potenciar el rol capacitador de la Fundación hacia las comunidades lafkenche de La Araucanía para que puedan lograr mayor autogestión y autodeterminación. Se propone que este equipo de

---

<sup>56</sup> Ver Anexo N°1.



trabajo lo conformen tanto lafkenche como winka para ir creando grupos interculturales para desarrollar confianzas mutuas.

- 5- Es importante considerar en las capacitaciones las características propias del lafkenche, tales como su economía mixta basada tanto en la subsistencia como en la acumulación (lo que fue altamente destacado en las comunidades estudiadas), y considerar que sus valores y principios son generalizados.
- 6- Con respecto al programa Servicio País, se propone enviar especialistas pertinentes, personas de la localidad o mapuche que conozcan los principios y valores de las comunidades, lo que permitiría profundizar la interculturalidad. Por supuesto dando prioridad a la gente de la misma zona para fomentar las fuentes de trabajo de manera local y permitiendo un apalancamiento de empleo especialista (altamente solicitado en la zona estudiada).
- 7- Con respecto al trabajo que se realiza., para cada comuna en las que trabaja la Fundación se tiene un plan anual de intervención, que contempla los lineamientos en trabajo inicial, desarrollo de iniciativas, y estrategias para avanzar. Con respecto a esto, se considera que el trabajo realizado por la Fundación es de gran relevancia, no obstante, no se consideran las cualidades propias del ser mapuche lafkenche ni hay un lineamiento estratégico general de largo plazo. Se propone la creación e implementación de un plan estratégico a largo plazo para comunidades lafkenche potenciando el desarrollo económico comunitario e intercomunitario, de manera de articular a las comunidades como factor de potencia. Se recomienda que estos planes se realicen a partir de un trabajo conjunto con las personas de las comunidades. Para ello se requerirán grupos de trabajo interculturales e interdisciplinarios considerando a las autoridades locales para que los trabajos que se realicen estén alineados entre ellos. Se debe priorizar la horizontalidad en el poder en la toma de decisiones, respetando las opiniones de todos los actores en partes iguales.
- 8- El planteamiento de los objetivos en el comienzo del plan propuesto es muy importante, por lo que se propone crear, junto a los participantes del proyecto, objetivos a corto, mediano y largo plazo alineados con la comunidad. Definiendo hitos críticos (ver propuesta de método de desarrollo) y otorgando herramientas de medición de ellos.
- 9- Además, se propone enfocar recursos en el rol mediador de la Fundación con el gobierno central. La Fundación tiene una buena base de conocimiento respecto a las necesidades locales, así como los planes anuales mencionados tienen líneas claras de trabajo. El gobierno central por su parte no conoce la realidad de la zona, creando planes como el “Plan impulso Araucanía”, donde se busca maximizar solo las actividades silvoagropecuarias sin contemplar un desarrollo intercultural. Se reconoce la oportunidad de que la Fundación preste servicios especializados (como los planes productivos) por el buen conocimiento que tiene sobre todas las zonas del país.

- 10- Se recomienda enfocar el desarrollo económico como un desarrollo económico complementario al propio desarrollo económico de subsistencia de las comunidades, basado principalmente en la agricultura, pesca y ganadería. Esto quiere decir que sea cual sea el proyecto, este debe contemplar las actividades que realizan como prioridad antes que la maximización de utilidades o intentar cambiar el rubro de la comunidad. A este tipo de desarrollo planteado se le denomina desarrollo económico complementario porque complementa sus actividades económicas de subsistencia con las actividades económicas monetarias de proyectos realizados donde prima la acumulación.
- 11-Finalmente, la Fundación ha apoyado la implementación de paneles solares en localidades del norte del país, logrando con ello mayor autosuficiencia en comunidades. Los casos de proyectos en comunidades analizados en esta investigación están abiertos a este tipo de tecnología, por lo que se propone un apoyo en nuevas tecnologías sustentables.

## **CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y DIFICULTADES**

Esta investigación plantea un método para la creación de estrategias de apoyo en base a necesidades y objetivos de proyectos a realizar en comunidades. Para ello se realizó levantamiento de información a través del método benchmark, entrevista a actores externos e internos. De esto se obtuvieron los factores fundamentales para el éxito de proyectos realizados en comunidades sobre el cuál se plantea un método o guía de trabajo para aplicar a nuevos proyectos.

El método propuesto (enfocado en el desarrollo económico local) permitirá a los actores que intervienen en comunidades lafkenche, definir estrategias pertinentes, definir acciones a tomar en base a las relaciones entre factores internos y externos de comunidades definidas, minimizando los riesgos de fracaso de proyectos.

La propuesta analiza los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta para el trabajo con las comunidades y factores críticos que de no ser considerados podría llevar al fracaso del proyecto. De tal manera el método permite definir estrategias para nuevos proyectos, considerando los aspectos críticos que pudieran afectar el logro de nuevos proyectos en comunidades lafkenche de la Región de La Araucanía. Si bien es un método para considerar en nuevas iniciativas, también se desarrolla una guía para proyectos en curso, la que puede servir también para el trabajo entre comunidades lafkenche potenciando el trabajo colaborativo.

Cada proyecto en comunidad y por supuesto cada comunidad es diferente por lo que antes de seguir cualquier pauta se deben conocer las comunidades y sus necesidades. En esta investigación se pudo constatar que hay puntos en común y discordancias entre los actores externos y los internos. Especial importancia tiene la diferente opinión de los actores externos sobre lo que necesitan y requieren las comunidades que son lejanas a

lo que las mismas comunidades reconocen como tal (motivo por el cual se contemplan solo las necesidades indicadas por los líderes de proyecto).

Los proyectos realizados en las comunidades que son reconocidas como exitosas por parte de los actores externos e internos, lo han sido debido a que han logrado mitigar la migración, dar beneficios locales, promover la protección del medioambiente y resolver necesidades básicas de la comunidad entre otros, se concluye que estos son los principales beneficios potenciales del desarrollo de nuevas experiencias económicas complementarias en las comunidades.

También observamos a lo largo de esta investigación, que aún estamos lejos de avanzar en interculturalidad, entendida como relación horizontal entre distintos grupos de personas caracterizados por su origen. Hemos identificado que cualidades propias de los *lafkenche* de las que se debe aprender e incorporar a los proyectos de desarrollo que se realizan en Chile, la alta asociatividad como factor de potencia, la mirada sostenible de los proyectos, protección de los recursos, valores y principios que deben cumplir los diferentes proyectos, el colaborativismo por sobre el individualismo, el no competir, la valoración de la calidad de los productos, la capacidad productiva utilizando técnicas y tecnologías ancestrales, la disposición a aprender, el ver al otro (posicionar a la comunidad y otras comunidades como beneficiarios), la búsqueda del vivir bien y muchas otras que no se contemplan en las actividades productivas de desarrollo económico, centrado en el crecimiento y el incremento del ingreso individual. Se ve que en Chile hay una dinámica de proyectos monoculturales, no contemplando las ricas tecnologías de los pueblos originarios. Por este motivo se concluye que considerar el desarrollo de proyectos de forma intercultural solo podría traer beneficios para todos, de una manera sostenible y priorizando la sustentabilidad por sobre la maximización.

Un aspecto crucial de la distinta mirada dice relación con el modelo de desarrollo chileno y el *mapuche lafkenche*, los planes impulsados por el gobierno no consideran las aspiraciones de las personas ni su buen vivir, fundamental para los *lafkenche*. La mirada monoprodutiva del gobierno limita el desarrollo local y las propuestas de innovación productiva que tienen las propias comunidades. El quitar esta limitación parte por reconocer la realidad, necesidades y objetivos de las comunidades para la creación de planes de acción a implementar por el gobierno.

Por su parte, existen mitos instalados que generalizan al pueblo *mapuche* como terroristas, que menosprecian su trabajo y los privan de oportunidades. Estos mitos generalizadores son creados a partir de los medios de comunicación e impulsados por algunos grupos de poder, pero la realidad de las comunidades *mapuche lafkenche* es pacífica y con principios y valores que respetan a las personas y al medioambiente.

Asimismo, uno de los aspectos mencionados de manera reiterada por las comunidades es la necesidad de devolución de las tierras al pueblo *mapuche lafkenche*, importante debido al modelo de desarrollo ancestral que realizan, basado en una economía de

subsistencia. Como hemos visto, si bien pueden adicionar otros tipos de bienes producidos, distintos a la subsistencia, ello no significa que dejen de producir lo esencial para la vida. El problema se genera debido a que en promedio cada familia tiene dos hectáreas de tierra, lo que limita fuertemente el desarrollo de actividades productivas complementarias, y por tanto su desarrollo. Como se señaló, durante siglos el mapuche tuvo un buen control territorial generando sus propias actividades económicas y logrando altos beneficios. Bajo mi punto de vista, la recuperación de tierras podría lograr beneficios económicos mayores que a través de la maximización de la utilización de las tierras por solo unos pocos que es el caso actual.

Como hemos visto, la sociedad lafkenche y sus formas de producción y organización social son complejos y coordinados de una forma tal que, a menudo se presentan como ilegibles para aquellos con poder estatal o financiero, quienes asumen que hay simplicidad donde en realidad reina la complejidad. Es un desafío urgente comprender esa complejidad.

Por último, se ha evidenciado en los últimos años que las cadenas productivas de los países deterioran el medio ambiente, Chile no es la excepción, que focaliza la explotación por sobre la productividad local. Potenciar la producción local lleva a una mayor autonomía productiva. Esta autonomía, para generar cambios significativos, debe contemplar la sustentabilidad, lo que nos obliga a mirar las tecnologías del pueblo mapuche en su generalidad.

¿Qué habría pasado si el pueblo mapuche no hubiera sido invadido, limitando su desarrollo económico?

## BIBLIOGRAFÍA

Fundación Superación de la Pobreza. [en línea] <<http://www.superacionpobreza.cl/>> [consulta: 15 diciembre 2020].

Ministerio de Desarrollo Social, Intendencia de La Araucanía y Ministerios Sectoriales involucrados en Plan Impulso Araucanía. 2018. Acuerdo Nacional por el Desarrollo y la Paz en La Araucanía. [en línea] <[https://cdn.digital.gob.cl/filer\\_public/60/d4/60d4404f-7a81-4753-8dc8-08b2cc2f3c13/acuerdo\\_nacional\\_por\\_el\\_desarrollo\\_y\\_la\\_paz\\_en\\_la\\_araucania.pdf](https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/60/d4/60d4404f-7a81-4753-8dc8-08b2cc2f3c13/acuerdo_nacional_por_el_desarrollo_y_la_paz_en_la_araucania.pdf)> [consulta: 30 agosto 2020].

Fundación Superación de la Pobreza (FUSUPO). 2017. Tan lejos tan cerca. [en línea]. Jennifer Abate <[http://www2.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2019/06/MV\\_10\\_Estudio-Araucani%CC%81a\\_Tan-lejos-y-tan-cerca.pdf](http://www2.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2019/06/MV_10_Estudio-Araucani%CC%81a_Tan-lejos-y-tan-cerca.pdf)> [consulta: 14 enero 2021].

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. 2019. Informe Desarrollo Social [en línea] <[https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Informe\\_de\\_Developmento\\_Social\\_2019.pdf](https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Informe_de_Developmento_Social_2019.pdf)> [consulta: 15 junio 2020].

Geozone. 2017. Informe final georreferenciación comunidades indígenas. [en línea] <[http://siic.conadi.cl/tmp/obj\\_606798/25147\\_\(2017\)%20GEORREFERENCIACI%C3%93N%20COMUNIDADES%20PJ%20ARAUCAN%C3%8DA.pdf](http://siic.conadi.cl/tmp/obj_606798/25147_(2017)%20GEORREFERENCIACI%C3%93N%20COMUNIDADES%20PJ%20ARAUCAN%C3%8DA.pdf)> [consulta: 10 julio 2020].

Chile. Ministerio de planificación y cooperación. 1993. LEY N°19.253 Establece normas sobre protección, fomento y desarrollo de los indígenas, y crea la corporación nacional de desarrollo indígena. 05 de octubre de 1993.

Gobierno de Chile. 2018. Plan impulso Araucanía [en línea] <[https://planimpulso.cl/wp-content/uploads/2019/12/Plan\\_impulso\\_araucania.pdf](https://planimpulso.cl/wp-content/uploads/2019/12/Plan_impulso_araucania.pdf)> [consulta: 14 enero 2021].

Modelo participativo de gestión territorial ADI BUDI. 2006. Hess-kalcher S. "et al". [en línea] Región de La Araucanía <[http://siic.conadi.cl/tmp/obj\\_86827/22862\\_33D\\_ESTUDIO\\_PARTICIPATIVO\\_DEL\\_TERRITORIO\\_ADI\\_BUD\\_2006.PDF](http://siic.conadi.cl/tmp/obj_86827/22862_33D_ESTUDIO_PARTICIPATIVO_DEL_TERRITORIO_ADI_BUD_2006.PDF)> [consulta: 14 julio 2020].

Consultora Malimanke, LTDA. 2011. Plan estratégico de sostenibilidad para la región de La Araucanía con énfasis en un desarrollo con identidad. [en línea] <[http://siic.conadi.cl/tmp/obj\\_189604/22882\\_49D\\_PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD PARA LA REGION DE LA ARAUCANIA\\_2011.PDF](http://siic.conadi.cl/tmp/obj_189604/22882_49D_PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD PARA LA REGION DE LA ARAUCANIA_2011.PDF)> [consulta: 14 enero 2021].

MARN-PC FOGARCLI. 2010. Sistematización de Experiencias Comunitarias Exitosas en Gobernabilidad Socioambiental en Guatemala [en línea]. Guatemala. Jorge David Chapas, Editor-Facilitador.

<[https://www.sdgfund.org/sites/default/files/Guatemala\\_experiencias%20exitosas%20de%20Gobernabilidad.pdf](https://www.sdgfund.org/sites/default/files/Guatemala_experiencias%20exitosas%20de%20Gobernabilidad.pdf)> [consulta: 20 agosto 2020].

Panorámica de la agricultura chilena. 2019. Por Dominguez J. I. "et al". [en línea] Santiago de Chile. <<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/09/panorama2019Final.pdf>> [consulta: 10 diciembre 2020].

Fundación CODESPA. 2011. Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA. [en línea]. Edición CODESPA. <<https://www.codespa.org/app/uploads/modelo-gestion-turismo-rural-comunitario.pdf>> [consulta: 20 agosto 2020].

Max-Neef, A., et. al. 1986. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro, Ed. Cepaur / Fundacion Dag Hammarskjold.

Alejandro Suazo y Loreto Salinas. Gobierno Regional de la Araucanía y GTZ Cooperación técnica alemana. 2003. Sistematización y Priorización de Demandas Establecidas por las Comunidades Indígenas del Budi.

Ramirez R. 2004. Factores que Contribuyen al Éxito o Fracaso de Proyectos Comunitarios: Experiencias en el Barrio Pogolotti, La Habana, Cuba. Revista INVI, 19(50).

Polanyi K. 1976. El sistema económico como proceso institucionalizado. **En:** GODELIER, M. *Antropología y economía*, Ed. Anagrama, Barcelona, España. pp. 155-178.

Sahlins M. 1983. *La economía de la edad de piedra*. Madrid. Ed. Akal. 2ª Edición.

Caniuqueo S., Levil R., Marimán P. y Millalén J. 2006. *¡...Escucha, winka...!* Santiago de Chile. Ed. LOM.

Cayuqueo P. 2017. *Historia secreta mapuche*. Santiago de Chile. Ed. Catalonia.

Toledo V. M. 1996. *Principios etnoecológicos para el desarrollo sustentable de comunidades campesinas e indígenas*, en Temas Clave, CLAES.

Contreras C. 2007. *Koyang: Parlamento y Protocolo en la Diplomacia mapuche-castellana Siglos XVI-XIX*.

## ANEXOS

### Anexo N°1

#### 1.1 ANTECEDENTES GENERALES

##### 1.1.1 Características de la Organización

La Fundación Superación de la Pobreza es una institución privada, sin fines de lucro y con intereses públicos, cuyos orígenes se remontan a 1994, con un objetivo fundamental, “disminuir la pobreza en Chile” promoviendo mayores grados de equidad e integración social en el país, que aseguren el desarrollo humano sustentable de las personas que hoy viven en situación de pobreza.

Pertenece al sector terciario ya que su labor es entregar servicios a la sociedad mediante dos líneas de trabajo que se detallarán en el desempeño organizacional. Por una parte, a través del programa SERVICIO PAÍS, que pone a prueba modelos innovadores y replicables para resolver problemáticas específicas de pobreza y, por otra, se elaboran PROPUESTAS PAÍS para el perfeccionamiento de las políticas públicas orientadas a la superación de este problema, tanto a nivel nacional como local.

Misión: “Promover mayores grados de equidad e integración social en el país que aseguren el desarrollo humano sustentable de las personas que hoy viven en situación de pobreza y exclusión social”

Organigrama: La Fundación Superación de la Pobreza es una organización de nivel de incidencia nacional, con sedes en todas las capitales regionales de Chile y convenios realizados con 100 municipios del país.

A continuación, se presentan los trabajadores y cargos de la Fundación Superación de la Pobreza en las distintas áreas a nivel nacional, no se detallarán nombres<sup>57</sup>

**Dirección ejecutiva:** Cuenta con 1 Directora Ejecutiva; 1 Subdirector Ejecutivo; 1 Secretaria Dirección Ejecutiva.

**Servicio País:** Cuenta con 1 Directora Servicio País; 1 Coordinadora de Gestión Programática y Evaluación; 1 Coordinador de Gestión Técnica Territorial; 1 Encargada de Monitoreo y Control de Gestión; 1 Coordinadora Nacional de Jóvenes; 1 Profesional de Evaluación; 1 Analista de Control de Gestión; 1 Profesional Analista de Datos; 4 Profesionales de Gestión Técnica Territorial; 1 Encargada Nacional de Voluntarios y Prácticas; 1 Secretaria Servicio País.

**Propuestas País:** Cuenta con 1 Director Propuestas País; 1 Coordinador Nacional del Programa Tesis País; 1 Encargada Macrozona Secano Costero e Interior; Encargada

---

<sup>57</sup> No se detallan nombres por la extensión del informe, y por la gran envergadura de la Fundación, de todas formas en es siguiente link se puede revisar en más en detalle el equipo nacional <http://www.superacionpobreza.cl/equipo/equipo-nacional/>

Macrozona Urbana; 1 Encargado Macrozona Wallmapu; 1 Encargado Macrozona Litoral e Insular; 1 Coordinadora Nacional Programa Seminarios; 1 Profesional de Área.

**Administración y Finanzas:** Cuenta con 1 Directora Administración y Finanzas; 1 Gestor Financiero Contable; 1 Coordinadora de Administración; 1 Coordinadora de Personal y Remuneraciones; 3 Gestor Financiero Contable; Profesional de Personal y Remuneraciones; Encargado de Soporte Informático; 1 Asistente de Personal y Remuneraciones; 1 Recepcionista y Encargada de Gestión SG; 1 Auxiliar de Administración; 1 Junior; 2 Auxiliar; 3 Conserjes.

**Comunicación Estratégica:** Cuenta con 1 Directora de Comunicación Estratégica; 1 Community Manager y Producción; 1 Periodista.

**Cooperación internacional:** Cuenta solo con la Directora de Cooperación Internacional.

**Dirección de selección y Desarrollo de RR.HH:** Cuenta con 1 Directora de Selección y Desarrollo de Recursos Humanos; 1 Profesional de Selección y Evaluación; 1 Apoyo del área de Selección y Evaluación.

El principal cliente de la Fundación son las municipalidades, el cual se formaliza a través de un convenio de colaboración, pero los usuarios son las comunidades a las cuales se les apoya a través de los distintos programas de la Fundación.

Para trabajar con los usuarios, se realiza un levantamiento de información en la comuna y se planifican estrategias que den resultados cualitativos con énfasis en un territorio que busca aportar en la disminución de la pobreza multidimensional.

“La Fundación Superación de la Pobreza sostiene que la reducción de la pobreza en el país no pasa exclusivamente por un incremento circunstancial en los ingresos de las personas. Si bien Chile estudia la magnitud e incidencia de pobreza a través de dicho indicador, es sabido que los factores que provocan poderes adquisitivos tan disminuidos se vinculan con factores más profundos que nos remiten a problemas de equidad e integración social.

En esa dirección, se ha realizado una apuesta por transformar la mirada y concepción tradicional que se tiene sobre las personas, familias y comunidades que experimentan la pobreza, de modo que la sociedad desarrolle prácticas que favorezcan la promoción social, la construcción de una cultura solidaria, el respeto y la dignificación de las personas afectadas.

Creer con convicción de que dicho cambio de mirada constituye uno de los mayores desafíos que tiene la sociedad chilena y forma parte del sustrato de cualquier proceso robusto y sistemático de reducción de la pobreza. Así visto, para la Fundación, la pobreza es un fenómeno multifactorial en sus causas, multidimensional en sus manifestaciones y mutiarquetípico en sus expresiones socioculturales.

La pobreza va más allá de tener o no tener, también guarda relación con otras dimensiones existenciales que constituyen a las personas. Así, la pobreza también podría ser vivida y/o experimentada en una combinatoria de no tener, no hacer, no ser, no estar. Desde nuestra perspectiva, se requiere que nuestras políticas se preocupen de



“suministrar” experiencias a las personas en pobreza, que les permitan identificar sus propios recursos para activarlos, movilizarlos, conectarlos y potenciarlos”.<sup>58</sup>

### **1.1.2 Marco institucional**

La Fundación Superación de la Pobreza cuenta con financiamiento de entidades privadas y fondos públicos provenientes del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Ministerio de Educación y del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Además cuenta con alianzas con los siguientes actores: La Liga Iberoamericana; Comunicación y Pobreza; Consejo Consultivo del Banco Interamericano del Desarrollo; Asociación Chilena de Organismos no Gubernamentales; REDciproidad; Red Interamericana de Protección Social (RIPSO); INJUV; FOSIS; Banco Santander; EvalParticipativa; Nuevo Pacto Social; y Base Pública.

Tiene convenios con 100 municipios a lo largo del país y en todas las regiones, los cuales son los principales clientes de la Fundación y también una fuente de financiamiento importante.

Finalmente tiene los siguientes socios estratégicos: Agencia Porta; Universidad Pontificia de Comillas; AGCI (Agencia Chilena de Cooperación Internacional); Arovía Paraguay; SICA (Sistema de la Integración Centroamericana); Manos a la Paz; Michael Page.

### **1.1.3 Desempeño organizacional**

Son 2 los principales programas de la Fundación

1) Servicio país: Su estrategia se centra en Conectar, activar y visibilizar a las comunidades y sus recursos, con las oportunidades que ofrece el propio contexto. Para lo cual junto con profesionales, practicantes y voluntarios siguen un modelo de trabajo de 4 fases principales:

Fase 1: Vínculos significativos y comunidades activas. Los profesionales SERVICIO PAÍS llegan a la comunidad y se vinculan con grupos humanos priorizados con los que planifican el diseño, ejecución y evaluación participativa de proyectos valorados por la comunidad.

Fase 2: Escalamiento asociativo. Luego, se impulsan iniciativas “entre grupos” que habitualmente no se relacionan colaborativamente entre sí. Se transita desde proyectos

---

<sup>58</sup> <http://www.superacionpobreza.cl> Consultado el día 22 de junio de 2020.

asociados a problemas inmediatos, a proyectos que encaran desafíos más complejos y exigentes.

Fase 3: Escalamiento estratégico. Se delinea un plan de desarrollo local inclusivo para la localidad o barrio, en conjunto con los municipios e instituciones aliadas del territorio, a través del despliegue de experiencias asociativas que avancen hacia ese tipo de desarrollo.

Fase 4: Consolidación estratégica. Los profesionales SERVICIO PAÍS apoyan técnicamente el portafolio de proyectos de la comunidad y contribuyen en los procesos que darán sostenibilidad al plan de desarrollo local inclusivo. En esta etapa se celebran alianzas estratégicas con universidades, empresas y agencias públicas y privadas.

Estas 4 fases de trabajo tienen un periodo de 2 años de ejecución, pero, cada profesional participa, como mínimo, 1 año del programa. Los principales beneficiarios son las comunidades de personas, localidades y pueblos de las diferentes comunas del país. Anualmente se realizan los siguientes aportes.

- Se trabaja con más de 20.000 personas.
- Se levantan más de 2.000 millones de pesos en proyectos sociales.
- Se apoya el diseño y ejecución de más de 290 Proyectos con comunidades.

Además, hasta la fecha se pueden reconocer los siguientes objetivos cumplidos:

- Más de 6.500 Profesionales han sido parte de Servicio País
- El 46% de los Profesionales Servicio País decidió quedarse en la Región donde fue destinado
- Servicio País ha estado en el 83% de las comunas de Chile

2) Propuesta País: Es la dirección que elabora propuestas y realiza estudios para contribuir a la comprensión de la pobreza y al desarrollo de las políticas públicas orientadas a su superación.

Se encarga del “Levantamiento de Aprendizajes”, sistematizando y estudiando prácticas innovadoras y replicables desde la intervención social que desarrolla SERVICIO PAÍS. Asimismo, realiza “Seguimiento de políticas sociales”, donde catastra las oportunidades no estatales para la superación de la pobreza, y también monitorea la tramitación de leyes que tienen como objetivo impactar en ella.

Propuestas País también gestiona el Programa Tesis País: Piensa un País sin Pobreza, que anualmente beneficia a estudiantes de pre y post grado que desean realizar su trabajo de titulación o egreso en temáticas relacionadas con la pobreza y su superación. Asimismo, ejecuta el programa de seminarios y estudios regionales que busca promover un cambio de mirada en la comprensión de la pobreza a través de la generación y difusión de conocimiento regional.

Esta dirección, elabora las nuevas propuestas de política social de la Fundación. Su última propuesta fue elaborada en 2017 y se denomina “Umbrales Sociales para Chile. Desafíos para la política social”. Por medio de estas propuestas, se busca contribuir al

establecimiento de una estructura garantizada de oportunidades que favorezca el desarrollo humano y social de las personas que están afectadas por la pobreza y la exclusión social.

Finalmente realiza documentales donde se levantan aprendizajes de estrategias para la superación de la pobreza desde las comunidades con las que trabaja SERVICIO PAÍS y se registran en piezas audiovisuales de alta calidad que facilitan su difusión.

## Anexo N°2

En la siguiente tabla se presentan los resultados específicos del levantamiento georreferenciado de las 1.973 comunidades indígenas correspondientes a la Región de La Araucanía del informe final de Georreferenciación Comunidades Indígenas, 2017:

**Tabla N°1: Comunidades georreferenciadas por comuna de la Región de La Araucanía**

COMUNA	TOTAL COMUNIDADES
Anqol	10
Carahue	82
Cholchol	77
Collipulli	56
Cuneo	47
Curacautín	13
Curarrehue	50
Ercilla	43
Freire	113
Galvarino	90
Gorbea	8
Lautaro	117
Loncoche	108
Lonquimay	61
Los Sauces	27
Lumaco	77
Melipeuco	30
Nueva Imperial	190
Padre Las Casas	243
Perquenco	20
Pitrufquén	40
Pucón	20
Purén	39
Renaico	1
Temuco	114
Teodoro Schmidt	30
Toltén	38
Traiquén	24
Victoria	41
Vilcún	75
Villarrica	89
<b>TOTAL</b>	<b>1973</b>

Fuente: Elaboración propia con información de Geozone

Se puede ver que la comuna de Puerto Saavedra no se encuentra en los registros ya que se excluyó debido a que en este levantamiento se contaba con información actualizada de esta comuna.

Las comunidades lafkenche se ubican en las comunas cercanas al mar, Carahue, Teodoro Schmidt, Puerto Saavedra y Toltén de la Región de La Araucanía, donde en total se registran 243 comunidades mapuche, tal como puede ser visto en la Tabla N°2.

**Tabla N°2: Resumen Comunidades georreferenciadas por comuna**

Comuna	Número total de comunidades	%
Carahue	82	34%
Teodoro Schmidt	30	12%
Puerto Saavedra	93	38%
Toltén	38	16%
Total comunidades	243	100%

Fuente: Elaboración propia con información de Geozone.

## **Anexo N°3**

### **3.1 Entrevistas con actores externos**

#### **Entrevista 1: Ángelo vallejos (director DIDECO, Saavedra)**

En la comuna de Saavedra se conversa en varias ocasiones con Ángelo Vallejos, actor reconocido por las propias comunidades de Saavedra y la directora de CORFO La Araucanía como muy importante, que destaca y es una ayuda importante.

**¿Cuáles son las experiencias económicas en comunidades más exitosas en la comuna?**

Se reconocen tres proyectos en comunidades o asociativos exitosos sobresalientes en la comuna, Isla Llepo, Puaucho, Artesanas Kom Pu Newen. Un 81% de la comuna actualmente se identifica como mapuche y con altos niveles de pobreza (53% de pobreza). Cree que la forma de cooperativa es un buen instrumento para las comunidades, podría funcionar con una buena implementación y capacitaciones acorde.

**¿Como definiría el éxito de un proyecto en comunidad?**

El éxito, señala, lo define cada organización y es lo que ellos quieran. En este sentido un proyecto exitoso será definido como tal, solo por las propias comunidades, respondiendo sus objetivos y satisfaciendo sus necesidades.

### **¿Cuáles son los factores más relevantes que contribuyen al éxito o fracaso de proyectos en comunidades de la comuna?**

**Los factores** más importantes tienen relación con que el proyecto en comunidad busque responder a los objetivos de la comunidad.

A veces los instrumentos son poco flexibles por lo que no darían resultados óptimos. Señala que hay desconocimiento de las comunidades acerca de los mismos instrumentos.

Es importante el hecho de que estén interesados en realizar una actividad de forma de desarrollo económico.

Esta actividad, señala, es muy importante que nazca desde las mismas personas de la comunidad, con iniciativa propia

Que sea fruto de las necesidades de la comunidad, que busque solucionar problemáticas propias de cada comunidad.

Que la comunidad esté alineada con el proyecto y más aún que estén alineados entre las mismas personas pertenecientes a las comunidades.

Además, encuentra muy importante el hecho de tener un líder motivado y que pueda motivar a la comunidad o participantes de los proyectos en comunidades de manera asociativa.

Todos deben tener un rol específico y cada uno debe cumplir con su rol, con compromiso.

Los factores más desfavorables son que muchas comunidades se quedan a la espera de beneficios sin iniciativas propias. En este sentido siente que el despertar de las comunidades hacia nuevas oportunidades es muy importante.

**Los principales insight** reconocidos son: hay una gran diferencia entre expectativas y percepciones, las expectativas pueden hacer que un proyecto que ha avanzado sea considerado fracasado por su no cumplimiento siendo que las percepciones que se tienen sobre el mismo pudieran ser positivas, para esto cabe destacar el valor de las percepciones de los líderes acerca de los proyectos.

**Las principales necesidades** de las comunas se reconocen como: con respecto a los instrumentos ya mencionados, las comunidades tienen problemas al momento de asesorarse con actores

### **Entrevista 2: Raúl Aucán (DIDECO, CONADI, Toltén)**

### **¿Cuáles son las experiencias económicas en comunidades más exitosas o fracasadas en la comuna?**

Raúl señala las experiencias fracasadas que han tenido algunos proyectos en comunidades, en el sector de pelego existía una cooperativa agrícola de 25 socios los cuales plantaban principalmente papas, no pudo surgir principalmente por no contar con una asesoría agrícola, el momento que se hizo inevitable la separación fue cuando no pudieron cumplir con los compromisos con los clientes, es decir faltó un plan de contingencia a posibles quiebres.

Por otro lado en el sector Chelle indica, se trabajó como comunidad indígena, en un proyecto agrícola, con el tiempo, postularon a un molino de trigo como comunidad pero este proyecto fracasó.

**Principales factores:** se relacionan los objetivos que se proponen desde el inicio los proyectos, es importante contar con variados objetivos a corto y mediano plazo, para no lograr una desmotivación por un incumplimiento de un solo objetivo a corto plazo, que era la cosecha de una cantidad esperada.

Los proyectos se deben planificar muy bien desde sus orígenes, tener planes de contingencia a posibles quiebres que puedan ocurrir.

**Principales insights:** Los proyectos se deben planificar muy bien desde sus orígenes, tener planes de contingencia a posibles quiebres que puedan ocurrir.

Guillermo Rivera (UDEL. Toltén)

### **¿Cuáles son las experiencias económicas en comunidades más exitosas en la comuna?**

Don Guillermo postula como los proyectos más exitosos el sindicato de pescadores de caleta la barra, ya que han logrado la exportación de sus productos y lo conforman 120 personas, además cree que la cooperativa Andres antillanca que realiza sastrería en fibra vegetal es un buen referente, solo que está partiendo, lo que no se puede tomar como caso de estudio, su fortaleza más grande está en que son un grupo de mujeres que han ido madurando y conformándose como cooperativa.

### **¿Como definiría el éxito de un proyecto en comunidad?**

Define el éxito de proyectos en comunidades en la medida de los avances que hayan logrado. Cree que el poder conformar la institución es superar las barreras propias de los proyectos en comunidades de la zona.

No responde a los factores de éxito

### **Entrevista 3: Juan Luis Jenó (extensionista PDTI Carahue)**

### **¿Cuáles son las experiencias económicas en comunidades más exitosas en la comuna?**

Hay proyectos en comunidades que han funcionado en parte por apoyo de INDAP, el proyecto más destacado de la comuna podría ser, a mi juicio y por los conflictos entre las personas que no permite un trabajo colaborativo es la comunidad de Taife estero, quienes, con apoyo de diversos actores externos, como la FIA e INDAP, recuperaron el Poroto Manteca, esto reúne a 30 familias en un proyecto que se verán beneficiadas. En este sentido, se fomenta el Palín y el mapudungun.

### **¿Cuáles son los factores más relevantes que contribuyen al éxito o fracaso de proyectos en comunidades en la comuna?**

En primer lugar, hace énfasis que Carahue es la segunda comuna más grande territorialmente de la Región de La Araucanía.

El problema comunal más grande de la comuna en su generalidad es el conflicto entre las personas, esto se ve reflejado en que los habitantes de Carahue son reacios a trabajar en conjunto o colaborativamente, son problemas históricos que tienen que ver con los terrenos entre las personas.

A pesar de los problemas en cuanto a espacio territorial y poca colaboración en proyectos de la comunidad, se tiene una ventaja comparativa con otras comunas, esto es la cultura, don Juan Luis Jenó indica que las comunidades realizan sus ceremonias tradicionales, en especial el Palín, de diversas comunidades se juega al Palín lo que los reúne, además hay muchos hablantes de mapudungun, como también las ceremonias importantes conservan las raíces culturales.

### **¿Como definiría el éxito de un proyecto en comunidad?**

El éxito de un proyecto en comunidad se define en la medida de que se logre ser feliz, poder disfrutar el día a día, pero siempre presente el ámbito cultural.

### **Entrevista 4: Pablo Oblibens (Director de PDTI Carahue (es INDAP de Carahue))**

Pablo indica que las labores que realiza INDAP se diferencian en tres partes, asesoría técnica, Capital de trabajo, y proyectos de inversión, siendo la asesoría en ámbito que más destaca, por su trabajo en terreno y por que se conocen las realidades de las comunidades y se puede apoyar desde dentro. Actualmente apoyan a 1018 agricultores con asesoría técnica.

### **Cuales son las experiencias económicas en comunidades más exitosas en la comuna?**

Indica que “todos los proyectos asociativos que hemos apoyado en la comuna, han fracasado”

De todas formas hay proyectos exitosos, destacan la comunidad paineo collío, amuley y Antonio limeo, comunidades que han postulado a los pool de maquinarias y se las han adjudicado.

Además, existe un proyecto avícola de las 3 hermanas Pichiñual, las cuales son muy unidas y han contratado mano de obra de las mismas comunidades, por lo que beneficia a su comunidad.

Además, Marcelo Quiroz, levantó un proyecto de crianza de codornices, huerto de moras, corderos, abejas y siembra, es exitoso porque es el sustento de su familia y su comunidad.

Menciona un proyecto en Colcoy, donde se les entrega un terreno comunitario por la CONADI pero al tiempo falla por la poca asociatividad percibida, tienen problemas y se reparten el territorio comunitario por familias sin dejar espacio a proyectos colectivos.

Los invernaderos han funcionado, pero todo se vende en el mercado local, en las calles de Carahue se ve comercio ambulante de productos agrícolas locales.

Don Guillermo Paillao ha tenido éxito a partir de la venta de tomates de invernadero.

Las necesidades de la comuna vienen relacionadas con un alto consumo de alcohol, y con poca mano de obra disponible ya que los agricultores por lo general son personas adultas o adulto mayor, además son pobres reconoce

Otra necesidad es que a partir de que tienen poca superficie de suelo, requieren mayor superficie de suelo.

Existen muchos proyectos fallidos, La cooperativa agropoñi realiza la construcción de bodegas de almacenaje de papas, gestionaban la entrega de papas, las almacenaban en camaras de frío, para luego entregarlas al supermercado Lider, Los problemas que percataron con el tiempo es que el producto era muy heterogéneo, había que lavar y seleccionar luego el proceso de empaquetamiento para luego despachar a través de flete, todo tenía asociado un costo por lo que no se le podía pagar tanto al agricultor, esto generó problemas ya que el agricultor podía vender las papas a un precio más justo por si mismo, se reconoce por el entrevistado que el proyecto falla por la calidad del producto, y el factor asociado es que los agricultores son poco constantes.

Aquí la solución podría haber sido vender la papa heterogenea agregándole valor por todas las ventajas agroecológicas que lleva tener papas más sustentables y que la generan las propias comunidades.



Luego se realiza un proyecto cooperativo de flores de corte, en mayoría liliium, se utilizan las instalaciones de INDAP, al tiempo los agricultores no cumplen con las entregas y no se tenía planeado con ese problema lo que genera un quiebre irreparable en la actividad del negocio, esto provoca el término de la cooperativa, hoy en día solo una persona sigue plantando liliium, don Segundo Soto.

### **Cuales son los factores más relevantes que contribuyen al éxito o fracaso de proyectos en comunidades de la comuna?**

Dice que los proyectos requieren de 2 pilares fundamentales para poder ser sostenible, por un lado la administración y gestión y por otro lado la logística, hasta el momento ve que no hay las capacidades suficientes en estos ámbitos por lo que dependen mucho de los apoyos externos.

Además se ve que han mesclado los trabajos, falta una buena repartición de labores entre los miembros del equipo de trabajo.

No hay conocimientos técnicos de agronomía, esto genera problemas a la hora de presentarse nuevas plagas o quiebres que puedan surgir.

Hay muchos problemas de administración de los proyectos en comunidades , se requiere capacitar en administración a los participantes de los proyectos.

Además, en muchos casos son reacios a la iniciación de actividades, pero los que quieren iniciar actividades y lo necesitan no saben cómo hacerlo y requieren de un contador.

Dice que un factor fundamental es que el apoyo tiene que ser con continuidad. Y dejar los conocimientos en la comunidad.

Los factores negativos son que en la región la gente es reacia a asociarse, existe desconfianza entre las personas de las comunidades o entre comunidades, además hay problemas de agua. Uno de los factores más importante es que los productos soy muy heterogéneos para venderlos al por mayor.

Además, las familias tienen en promedio 2 hectáreas, como regla general plantan papas, hortalizas y trigo para la auto subsistencia, en forma de agricultura familiar campesina.

Además, las comunidades se muestran reacias a inyectar tecnologías más tecnificadas, además se muestran reacios a realizar estudios de suelo por la cantidad de recursos económicos que se deben destinar a esto.

Otro problema es que han demostrado ser irresponsables con los compromisos, se atrasan con los compromisos y no llegan a las reuniones, es por esto que desde el INDAP no se puede confiar plenamente en la gente.

### **¿Como definiría el éxito de un proyecto en comunidad?**

El éxito lo define como un proyecto que sea sustentable y sostenible en el tiempo.

Insight reconocido: Se debe pensar en canales cortos de comercialización donde la heterogeneidad de los productos no sea un problema.

## **Regionales**

Luego para una segunda fase de recopilación de datos primarios se tienen reuniones con:

### **Entrevista 5: Andrés Huequelef Carrera (Director del Centro de negocios mapuche (INAKEYU))**

#### **¿Como diferencia el desarrollo de economía mapuche con pertinencia cultural por otros proyectos de desarrollo?**

La pregunta que siempre se hacen es como lo occidental se adapta a lo mapuche y no como lo mapuche se adapta al modelo occidental, se preguntan además cual es el desarrollo territorial mapuche, buscando siempre el Kumefelen (bienestar).

#### **¿Qué tipos de proyectos son los más pertinente o lo que tienen mayores posibilidades de éxito?**

Es importante no basarse en la folklorización ni cosificación del pueblo mapuche y su cultura, la cultura es en base a lo que han hecho, hay que ver los principios y valores que guían a un proyecto por sobre el tipo de proyecto en sí.

Plantea que todos los pueblos evolucionan, y el pueblo mapuche no es la excepción, apoyan proyectos que tienen que ver con lo contemporáneo, por ejemplo una señora que hace artesanía contemporánea, con las técnicas ancestrales pero vistas hacia el día de hoy.

#### **¿Cuáles son los factores más relevantes que contribuyen al éxito o fracaso de proyectos en comunidades de la comuna?**

Los factores más importantes son en primer lugar la asociatividad que busque ciertos principios y valores de cada comunidad y del pueblo mapuche.

No mirar siempre un proyecto tradicional, sino los valores que rigen el proyecto, el pueblo mapuche ha ido cambiando a lo largo de su historia, “en este sentido sería violento mirar solo hacia el pasado y no hacia el futuro; comillas propias”.

La innovación en los proyectos es otro factor importante.

El factor más negativo es el hecho de buscar una cosificación de la cultura mapuche.

#### **¿Cuáles son las experiencias económicas en comunidades más exitosas en la zona lafkenche de la región?**

Cerveza Quimey de Teodoro Schmidt es un proyecto de cervezas y vinos novedoso que utiliza las ventajas del sector para realizar un producto de muy alta calidad.

Viña Wuampuhue de Carahue tiene cidras y vinos de alta calidad y reconocida a nivel regional.

Los dos proyectos mencionados son muy importantes, ya que el pueblo mapuche históricamente no produce cerveza ni sidra ni vino, pero en el día de hoy en la región hay grandes cultivos de cebada, trigo, uvas, y en menor cantidad lúpulo, que con la buena calidad del agua que tienen pueden llegar a ser de muy alta calidad y con insumos locales.

### **¿Como definiría el éxito de un proyecto en comunidad?**

Define el éxito de un proyecto en comunidad como un proyecto que se pueda aplicar la valorización de la cultura a un modelo de negocios rentable

### **Entrevista 6: Paulina Concha (Directora oficina de asuntos indígenas de CORFO)**

#### **¿Como se destinan los recursos? ¿Qué tipos de proyectos apoyan?**

Cree que hay tipos de proyectos más pertinentes que otros, como oficina de asuntos indígenas apoyan la vocación productiva. En el norte las dinámicas son diferentes, dice que la logística del sur ha evolucionado a proyectos más transversales, proyectos educacionales, y de producción de energía sustentable.

Priorizan proyectos relacionados con energías renovables, Agrícola frutícola y Turismo. Todo esto por la bajada a los lineamientos entregados por el Plan Impulso Araucanía.

En la costa el programa turismo Nahuelbuta potencia el turismo costero, y se pueden destinar mayores recursos a estas iniciativas.

Se potencia el turismo, de los proyectos totales que aporta la oficina de asuntos indígenas, un 40% son de turismo, siendo la mayor cantidad de proyectos apoyados. Además, apoyan la producción agrícola de hortalizas, fruticultura, carne, plantas medicinales y flores.

Los métodos de asignación de recursos son que en primer lugar se adjudican el proyecto a través de una postulación, luego, sigue el protocolo con 3 etapas, fase de formulación, fase de implementación y fase de calificación de cobertura indígena.

#### **¿Cuales son las experiencias económicas en comunidades más exitosas en la zona lafkenche de la región?**

Turismo Ilaguepulli y Nahuelbuta liderado por Pablo Calfuqueo

Destino Quillhuefilo, el proyecto más emblemático de Toltén

Turismo Borde Río, Carahue es la primera iniciativa de turismo en Carahue

Turismo Lawen Mapu, Trovolhue, Carahue, don Ruffino Marivil es el dirigente

### **¿Cuáles son los factores más relevantes que contribuyen al éxito o fracaso de proyectos en comunidades de la comuna?**

Siempre es importante que el trabajo que se realice sea con un equipo de trabajo, cree que los proyectos asociativos tienen más peso que los proyectos individuales.

A veces hay mucha desconfianza entre las personas que componen la comunidad

Los factores positivos son, que la comunidad apoye el proyecto

Que haya un acompañamiento con continuidad, apoyado por cursos, capacitaciones, talleres y mentorías de actores externos.

Un grupo de trabajo comunitario y muy afiatado es muy importante, además que sean capacitados para resolver diferentes labores y que estas se repartan de buena manera.

Que haya trabajo en conjunto y con confianza.

El líder motivado es importante pero si no hay un equipo de trabajo que lo acompañe es imposible salir adelante.

### **¿Como definiría el éxito de un proyecto en comunidad?**

El éxito se define como el cumplir las metas y objetivos del proyecto, que el proyecto se desarrolle de buena forma, sentir que el entorno valore el proyecto y que se tenga una buena percepción de los ejecutores o emprendedores, si la gente de la comunidad apoya el proyecto da satisfacción personal a quien lo ejecuta. En este sentido lograr el reconocimiento de los pares.

## **3.2 Entrevistas con actores internos**

### **3.2.1 Caso 1: Cooperativa Agrícola Puaucho, Saavedra**

Entrevista al líder de la cooperativa Daniel Pichiñual, comunidad Juan Ancan Levín

#### **Características generales**

En la cooperativa se dedican a plantar papas, trigo avena y arveja. Todo con calidad certificada. Además, cuentan con economías de subsistencia como la agricultura, pesca, ganadería y silvicultura.

#### **Como nace la iniciativa**

En un comienzo se forma una asociación de 12 comunidades muy bien organizada, con roles y buen reparto del trabajo, luego por la buena relación con la municipalidad aparece una oportunidad, un ayuda social del gobierno de Bachelet, esta era una postulación por un tractor, todas las personas de la asociación fueron muy responsables y postularon.

Uno de los problemas de siempre es que la municipalidad les ofrece la ayuda pocas semanas antes de finalizar los plazos de postulación, por lo que se generó la problemática de que no tenían los papeles al día de la asociación y esto se demoraba más que el plazo que les quedaba para postular. Por este motivo postularon comunitariamente, es decir por cada una de las comunidades, cabe decir que la mitad de las comunidades no quisieron postular.

Ganaron la postulación y pasaron a una segunda fase, todo desde una sola comunidad, ahí empezaron los problemas ya que había que dar un aporte de 3 millones de pesos en total que no querían dar, se vieron problemas dentro de la organización y faltó el aporte, por lo que falló el tractor.

Poco menos de un año después, entre 14 personas de la asociación formaron un comité de pequeños agricultores, juntaron el dinero y a pesar de estar fuera de plazo les asignaron el tractor comunitario, es muy importante para ellos tener un tractor ya que “el trabajo de 1 semana con bueyes se hace en 1 día con el tractor”, a pesar de que no todos aportaron en conseguir el tractor, todos se ven beneficiados ya que fijaron una cuota para la utilización de éste para que toda la comunidad, a través de la organización y el compromiso, lo pudieran utilizar.

Por 3 años funcionó de buena manera el comité, con diferentes roles, con compromisos y nunca tuvieron problemas, además lograron reunir dinero con el arriendo del tractor y postularon a otro tractor y una rastra, todo fue un éxito, estaban creciendo como comité y por iniciativa propia se transformaron en una cooperativa, la cooperativa Puaucho, esto les costó 1 millón en total pero les daba la oportunidad de competir con otros del rubro, recibieron apoyo de otra cooperativa por contactos de la municipalidad quienes realizaron 3 talleres muy pertinentes con asistencia total. Al poco andar de la cooperativa, el presidente, Daniel Pichiñual, cae enfermo y como indica “ahí tuvimos nuestro fracaso, yo

caí enfermo, y ahí quedó todo” ya que era el representante de la cooperativa y todos los trámites para cambiar el representante se hacían en Santiago, además se fue la persona que les ayudaba desde la municipalidad y no les avisaron, quedaron solos y sin las capacidades que necesitaban solo con el apoyo de Ángelo Vallejos, UDEL de Saavedra quien siempre se mostró comprometido y con ganas de ayudar, así les cambiaron el apoyo, de todas formas no pudieron expandirse como ellos querían. Luego vino la pandemia, y no pudieron reunirse más. Hasta el momento están paralizados, no han podido avanzar.

### **Objetivos**

Sus objetivos son a largo plazo, Quieren no solo ser agricultores, sino que también tener ganado y productos avícolas. No necesariamente desde la misma cooperativa, sino que se hagan cargo los más jóvenes, quieren darle espacios para que ellos puedan trabajar de forma cooperativa. Además, tienen planes a corto plazo como la producción del año.

### **Principales quiebres**

La enfermedad del líder impide diversificar la cooperativa.

La información que les llega para postular a fondos se les ha entregado demasiado tarde y no les ha dado el tiempo necesario para verificar si cumplen, burocráticamente hablando, con los requisitos.

### **Éxito**

Son exitosos porque siguen produciendo y si producen unidos les da la fuerza de avanzar, fueron responsables y por esto lograron llegar tan lejos, son exitosos porque “pudimos salir adelante y hemos avanzado”. En particular, cree que “todos los proyectos si funcionan son exitosos”.

### **Factores más influyentes**

Los factores de fracaso que reconoce son: la falta de organización que en parte es provocada por la envidia, según señala Daniel.

Los grandes fracasos fueron provocados por el no anticiparse a los posibles quiebres ya que no tenían la información o capacidades de antemano.

Los factores positivos son que siempre están motivando gente para que emprendan, buscar los apoyos, son proactivos a la hora de postular a fondos, el líder siempre motivado con un equipo de trabajo que lo apoya.

### **Necesidades**

Tener la información disponible para posibles oportunidades.

Una buena bajada de la información o un apoyo constante para los momentos en que se presenten quiebres.

### **3.2.2 Caso 2: Tejedoras Kom Pu Newen, Saavedra**

Entrevista a la líder de la asociación María Angélica Fuentes

#### **Características generales**

Asociación de artesanas de diversas comunidades de la comuna de Saavedra. La artesanía, con el tiempo ha sido la principal actividad económica monetaria de las artesanas. Además, se dedican a sus campos, donde tienen sus cultivos y ganado.

#### **Como nace la iniciativa**

En 2005 llega un proyecto desde Pitruken, se juntaron 200 tejedoras y armaron un proyecto llamado Folin Lafken, este proyecto fue creado “desde un escritorio”, “ellos administraban todo y no nos enseñaban nada”, “el proyecto en su momento, fue muy exitoso”, tuvieron un local en el mall de Temuco pero se terminó porque era solo un proyecto con una fecha definida, los encargados les dejaron el proyecto a la gente y se transformaron en una S.A., al cabo del tiempo no funciona y queda el proyecto a la deriva, luego 22 socias intentan rescatar el emprendimiento, ahora por iniciativa propia, se juntan solo mujeres que trabajen artesanías sin plata (folil) como era en un comienzo la idea, luego forman KOM PU NEWEN actualmente trabajan asociativamente y venden sus productos, se basa en el trabajo diversificado (por ejemplo, si una hace calcetines, nadie más los hace, además los telares son diferentes, las lanas son diferentes, así como también la técnica), les ha ido muy bien, señala, principalmente por el compromiso de las tejedoras. Trabajan diferentes técnicas, se organizan tienen reuniones, con bitácoras, todo siempre de palabra.

#### **Principales quiebres**

El término del proyecto impulsado por actores externos genera el fin de la agrupación, esto da cuenta de que existía poco traspaso de información de los puestos de administración hacia las personas que iban a proseguir con el proyecto.

El fin de la agrupación se genera por crear todo el proyecto sin la participación de las artesanas. Sino como dice Angélica, “desde el escritorio”.

#### **Principales logros**

Han tirado para arriba, ayudan en el tema de pobreza de las participantes, son pioneras en apoyar a otros emprendimientos, por ejemplo, han ayudado a que otras personas tengan ovejas para comprarles luego la lana, han motivado gente para ir trabajando en conjunto, con la palabra por, sobre todo. Apoyan emprendedores de ovejas, todas son de comunidades de Saavedra.

Han sido premiadas por su trabajo.

## **Éxito**

Lo considera exitoso porque logran vender y que sea su principal fuente de ingresos. Además, ayuda en la pobreza de las participantes y genera externalidades positivas en las comunidades del sector.

## **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- Hay mucha transparencia en las tomas de decisiones, el dinero y la organización
- La asociatividad es lo más importante, funcionar en grupo les da mejores actividades
- Están al tanto de las necesidades individuales de cada persona de la sociedad
- Respeto, escucharse mutuamente, La unión, La transparencia, iniciativas con su origen en ellas mismas, todas tienen derecho a hablar y a decir sus opiniones, Siempre salir a buscar nuevas oportunidades y hacer vaquitas para ayudarse entre sí
- Tuvieron asesoría profesional de la municipalidad y eso les ayudó bastante, tiene una buena percepción de Ángel Vallejos (DIDECO)
- Compromiso de las tejedoras
- Lo más importante según dice Angélica, es el origen del proyecto, este debe ser impulsado por las comunidades
- Sus productos son diversificados

Los factores negativos son:

- El no traspaso de las competencias
- El apoyo sin continuidad

## **Necesidades**

Iniciar actividades, se requiere apoyo.

Aprender mejor su cultura, para esto se identifican cursos o capacitaciones por la misma entrevistada.

## **Objetivos**

Sus objetivos a corto plazo se centran en la iniciación de actividades y poder seguir vendiendo sus productos.

A largo y mediano quieren incluir gente joven con nuevas ideas

## **Insight**



El origen del proyecto debe ser de los participantes del proyecto y que vayan aprendiendo a administrar sus propios negocios.

### **3.2.3 Caso 3: Comunidad Collileufu Grande, Isla Llepo, Saavedra**

Entrevista a la líder del proyecto de turismo rural comunitario de la comunidad Collileufu Grande, Yessica Huentén

#### **Características generales**

En la comunidad se dedican a las economías de subsistencia, tales como pesca artesanal, agricultura familiar, ganado y avícola, se reconoce como la principal actividad económica. Además, trabajan en turismo, es la principal actividad con retribución monetaria de la isla, tienen un museo en la isla, circuito de aves, alojamientos, comida y tours, realizan turismo participativo con la comunidad.

#### **Como nace la iniciativa**

Desde hace 20 años trabajan en el rubro de turismo, empiezan trabajando de forma familiar, Todos los proyectos son impulsado por la misma comunidad, pero han tenido apoyo de diferentes organismos públicos como la CONADI, como también apoyo municipal y especializado, además según su percepción mientras más proyectos y emprendimientos hayan es mejor para la comunidad, ya que generan recursos, además el turismo corresponde a solo 7 familias de la comunidad, pero toda la comunidad se ve beneficiada indirectamente, siempre les dan trabajo, ayudan en varias labores y los impulsan a hacer sus emprendimientos.

Además, sus actividades son muy variadas y han logrado diversificarse, “el turismo es un apoyo económico para las familias”, dice la entrevistada, “pero si no lo tuviéramos, podríamos subsistir como lo hemos hecho hasta hoy”, de todas formas ven el turismo como algo complementario y no como la actividad principal de la isla.

Con el tiempo se han ido educando en el tema de turismo y especialmente en la administración, han tenido talleres, capacitaciones y cursos. Han logrado tener agua potable y buena conectividad, además tienen un museo que lo han logrado conservar

#### **Éxito**

Considera que el proyecto en comunidad es exitoso porque hay muchos emprendimientos funcionando, todos de iniciativa propia y mientras más emprendimientos haya será más exitoso aún.

#### **Principales logros**

Han logrado tener agua potable

Han logrado conservar el museo

Toda la comunidad se ve beneficiada directa o indirectamente

### **Factores más influyentes**

- Tener buena conectividad
- Tener una lideresa motivada, proactiva y positiva
- Equidad de genero
- La percepción es que mientras más proyectos y emprendimientos haya, es mejor para la comunidad
- Tener educación
- Talleres y cursos
- Lo primordial es moverse por los contactos y no esperar las ayudas, hay que salir a buscar los contactos
- Han tenido apoyo profesional y apoyo de la CONADI, dice que lo primordial es moverse por los contactos y no esperar las ayudas, hay que salir a buscar los contactos

### **Necesidades**

Requieren apoyo a los proyectos

Requieren mayor apoyo municipal y de gobierno, señala que el gobierno no aporta casi nada.

Requieren que se les devuelvan las tierras a las comunidades del Lago Budi, por las grandes empresas se han visto reducidas.

### **Insight**

Se tiene una mala percepción de las grandes empresas del sector.

### **3.2.4 Caso 4: Cooperativa de agroturismo Budi Newen, comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt**

Entrevista al líder de la cooperativa, Mauricio Paineofil

### **Características generales**

La cooperativa está compuesta por 10 personas de origen mapuche, de las cuales 4 son mujeres y 6 hombres, todos emprendedores vinculados a la actividad turística y agrícola, que en conjunto ofrecen los siguientes productos y servicios: Hospedaje en rukas y cabañas, Gastronomía con identidad, Charlas de cosmovisión e historia, Transporte, Paseos en bote y Guiado local, y productos agrícolas con valor agregado. Las economías de la comunidad son principalmente de subsistencia, todos tienen sus propios cultivos y animales, el turismo es una actividad económica complementaria, como también el cultivo de papas.

## **Como nace la iniciativa**

La organización comunitaria parte con un proyecto de sanitización de aguas, resolviendo las necesidades de la comunidad por cuenta propia, el proyecto se realiza desde el 90 hasta el 95 con un equipo de trabajo de más de 80 personas de la comunidad, luego con apoyo de externos Se forma un proyecto de turismo comunitario.

Con el apoyo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y la asesoría técnica especializada de la empresa INNOVOCORP, logran constituirse jurídicamente como una cooperativa de trabajo

## **Principales logros**

Han logrado tener agua potable para toda la comunidad

La autogestión de la escuela comunitaria.

## **Éxito**

Exitosos porque han apoyado y motivado a otros proyectos en comunidades, han cumplido con sus objetivos, han logrado autogestión (donde el caso mas notable es la recuperación de la escuela comunitaria), han logrado autofinanciamiento.

Son exitosos porque la migración ha bajado, ahora la gente ha vuelto, tienen 4 machis nuevas.

## **Factores más influyentes**

- Conocer las necesidades de la comunidad y al reconocerlas trabajar al
- Respeto
- Líderes positivos
- Participación de los jóvenes
- Mucho dialogo
- Mucho apoyo internacional
- Han asistido a muchos seminarios internacionales
- Aprovechan las oportunidades
- La organización
- Gran cantidad de proyectos
- El origen de los proyectos es de ellos
- Todos los lideres son jóvenes
- Desarrollan planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo
- Han tenido ayuda profesional
- Vivir aislados
- Apoyo de fundaciones y municipalidad
- Toda la comunidad puede participar en los proyectos
- Diversificación de los productos y servicios

- Hartas redes de contacto y las mantienen firmes
- Tienen apoyo de la comunidad
- Rinden cuentas a la comunidad y a los que apoyan el proyecto
- Transparencia
- Muy cultural, todo es en base a la propia cultura

Cree que los proyectos fallan porque

- El común de las comunidades es muy cómodo
- Se quedan a la espera de beneficios, pero esos beneficios no calzan con ellos
- Los actores externos ofrecen ayuda poco pertinentes
- Los jóvenes son poco motivados

Brechas

- Mayoría bilingüe
- Se está trabajando en eliminar brechas de género

Los factores más importantes son:

- Las ganas de hacer cosas
- La voluntad
- Experiencia
- La confianza en la gente
- La honestidad
- La claridad y visión del dirigente

### **Necesidades**

Sus necesidades eran:

- La escases de recursos y de agua particularmente
- No había caminos, mala conectividad
- No había comunicación con exterior

### **Insights**

El liderazgo de los jóvenes es fundamental

Si no existen líderes positivos y motivados, se podría trabajar en empoderamiento de la comunidad, realizar talleres y potenciar el liderazgo de los jóvenes.

### **3.2.5 Caso 5: Lewfubudi, turismo cultural mapuche, Comunidad LLaguepulli, Teodoro Schmidt**

Entrevista al líder del proyecto turístico, Pablo Calfuqueo

### **Características generales**

Llaguepulli, territorio mapuche lafkenche en la cuenca del Lago Budi, cuentan con actividades turísticas siendo la principal actividad económica monetaria, pero su principal actividad es la subsistencia, producen sus propios alimentos, frutas, hortalizas, papas, avena, tienen animales.

### **Como nace la iniciativa**

Después de la dictadura, los municipios empiezan a realizar planes de desarrollo comunales llamados PLADECO, los cuales tienen una duración de 4 años, en esa ocasión, antes del 2000, la licitación se la adjudica una Fundación de Santiago que actualmente se llama Fundación de Desarrollo Local impulsa, se realiza un trabajo participativo, donde participan varios dirigentes de comunidades del Lago Budi, se realizan talleres, en estos talleres varios dirigentes mapuche mencionan que una alternativa de desarrollo podría ser el turismo y se genera una propuesta en torno a esto. El consultor a cargo, un especialista en desarrollo local ve la oportunidad de crear un proceso de desarrollo económico en el territorio por la evidencia de cualidades positivas para el turismo, ya sea cultural, biodiversidad, paisajismo, etc. Para iniciar el proceso de desarrollo local ofrecen la posibilidad de realizar un proceso de acompañamiento externo, ahí se realiza un convenio interinstitucional, donde estaba el programa servicio país, FOSIS, CONADI, SERNATUR, SERCOTEC, y la Fundación antes mencionada, el convenio era asesoría, apoyo y recursos financieros. Este convenio dura 8 meses. Una de las cualidades positivas del convenio fue un estudio de prefactibilidad y preinversión con profesionales de diferentes disciplinas, el cual dura 7 meses y lo realiza una institución externa llamada AMBAR, se hicieron en 80 proyectos en la cuenca del Lago Budi para el año 1999. Los criterios mínimos para realizar un proyecto proponen, que tenga terrenos, que tuviera una idea de proyecto, un atractivo natural o cultural, que tuviera capacidad de crear sinergia con otros proyectos, que tuvieran buenas relaciones internas y que tengan capacidad de invertir entre otros criterios. El estudio tuvo varias recomendaciones, y acompañamiento en todo momento, en ese momento forman un equipo de trabajo. en el 2000 se constituye una asociación de turismo indígena, esta asociación incluía tanto a las comunidades de Saavedra como de Teodoro Schmidt, pero, por la vulnerabilidad de los integrantes de la asociación, hizo que hubiera un primer quiebre, ya que desde las municipalidades empiezan a ganar votos con proyectos y al poco tiempo (2004) se separan las comunas quedando Saavedra con el control total de la asociación. Hasta ese momento se tuvieron 3 emprendimientos, pero en poco tiempo más personas se vieron interesadas y en el 2005 se forma el Comité de turismo mapuche lafkenche del Lago Budi.

En 2018 una familia de la comunidad se separa del comité, generando su propia organización otro quiebre organizacional.

Al día de hoy sigue funcionando el turismo, los pasos para que el proyecto funcionara, primero hicieron una etapa de prefactibilidad, luego el desarrollo del producto luego vino

una etapa de habilitación de infraestructura, luego vino la formalización, luego la constitución de la organización y al final el comunicar la oferta.

### **Principales quiebres**

Uno de los criterios mínimos del plan de prefactibilidad era que tengan buenas relaciones en la comunidad, para pasar entremedio de un fundo para llegar a otro fundo con el atractivo, ese motivo descarta muchas comunidades de la cuenca del lago.

La asociación se separa en las comunidades que corresponden a cada comuna por la politización de la comuna y las campañas para ganar votos.

Una familia se separa del comité

El turismo ha generado una visión más individualista, lo que va en contra las lógicas de comunidad, cree que esta fue influenciada por el apoyo externo.

La pandemia ha paralizado todas las actividades, complica las actividades asociativas.

### **Principales logros**

Se han posicionado

Con los ingresos han podido educar a sus hijos

Han mejorado las condiciones de vida, viven en mejores condiciones

Han apoyado en temas de medioambiente, han reforestado con especies nativas, cuidando mejor el entorno

Ha bajado la migración

Hay mayor valoración de la cultura, han investigado más sobre su cultura.

Las mujeres tienen sus propios ingresos, les da dignidad e independencia

### **Éxito**

Es exitoso por los impactos positivos que se han generado en la comunidad, tiene que ver con las aspiraciones de cada familia, mejorar la calidad de vida en temas de salud, educación, cultural, ambiental, económico, espiritual.

Aspirar a hacer turismo socialmente solidario, ambientalmente responsable, culturalmente enriquecedor y económicamente viable. Si se dan estas 4 variables la actividad turística será un éxito.

### **Factores más influyentes**

- La planificación de los proyectos desde sus orígenes

- Estudios de prefactibilidad previnieron quiebres
- Desarrollo de producto
- Habilitar infraestructura
- La asociatividad
- Buenas relaciones con la comunidad (capital social)
- Capacidades (capital humano mayor)
- Apoyo externo
- Liderazgo de los jóvenes
- Equidad de género
- Equipo de trabajo
- Repartición de labores
- Factores negativos:
  - El individualismo puede romper la visión y cultura
  - El apoyo externo puede generar visiones poco pertinentes con la visión y principios
  - La frustración

### **Necesidades**

Mayores capacitaciones especializadas en ser un buen anfitrión, atender bien a los turistas, interactuar con los viajeros, compartir de forma sincera, turismo participativo.

Además, faltan capacitaciones en cuanto a tecnología y Mejor cobertura de señal (brecha).

Necesitan que haya mayor inversión en turismo para ofrecer un servicio de mayor calidad, invertir en espacios. Mayor cantidad de fomentos del gobierno.

Las resoluciones sanitarias cuestan mucho, pero han tenido apoyo.

### **Insight**

Si el turismo no se planifica bien puede generar conflictos en la comunidad, olvidarse de los principios y valores de la comunidad puede generar individualismo, lógica occidental,

En un comienzo no se sabía cómo hacer turismo, pero cuando supieron cómo, aprendieron y salió bien.

La mayoría de las comunidades no tienen las capacidades técnicas para sacar las resoluciones sanitarias, los permisos y para la parte administrativa también.

### **3.2.6 Caso 6: Cooperativa Quillhuafilo, Toltén**

Entrevista a la líder de la cooperativa, Brenda Bustos

### **Características generales**

Cooperativa de turismo, cuenta con el trabajo de 10 personas de la comunidad indígena Luis Ñancuqueo, de un total de 17 familias, cada familia cuenta de 1 a 2 hectáreas, su principal fuente de ingreso es el turismo, pero tienen economías de subsistencia tales como la agricultura y ganadería, plantan principalmente papas, avena, trigo y hortalizas.

### **Como nace la iniciativa**

Durante 17 años, la entrevistada y quien motiva la iniciativa de turismo realiza plumones de pluma en un taller construido con ese fin, esta actividad le ayudó mucho al momento de reunir contactos que le sirvieran de apoyo, en el 2010 hace un cambio, transforma su taller en una cabaña de hospedaje, además se suman mas personas de la comunidad y entre todos arman una ruka.

Funcionó bien hasta el 2017 que por un apoyo de un grupo universitario de la universidad de la frontera les hicieron talleres, los formaron, y levantan la cooperativa, pero nunca pensaron al momento de levantar la cooperativa que eran tantos papeles y tantos requisitos, ellos pensaban que una cooperativa era como formar un comité o una asociación indígena. Ahí empiezan los problemas ya que al cabo de un año cuando van a renovar los papeles les preguntan dónde estaba el acta de reuniones, donde está el registro de que avían avisado a todos los participantes de las reuniones y otros requisitos que nunca supieron que tenían que cumplir, el apoyo fue sin continuidad y eso los paraliza.

A pesar de que pudieron resolverlo tienen sus problemas, no tienen agua potable lo que es básico para un servicio turístico, a raíz de eso no han podido lograr las resoluciones sanitarias que se requieren. Sus principales clientes son los pescadores de Caleta la Barra, pero reciben turistas de todo el mundo.

Con la cooperativa apoyan el comercio local, le compran todo a los productores de la comunidad, gallinas, huevos, alimentos y corderos.

Sus actividades turísticas son pesca recreativa pero no artesanal por un problema con el sindicato de pescadores quienes son, además, los principales clientes, actividades en la ruka, y comen ahí, les dan alimentación lafkenche a partir de mariscos, cochayuyo y algas, hacen avistamiento de aves y paseos en bote, los apoyan de la universidad de la frontera, a autónoma de Temuco, de la municipalidad, CORFO, CONADI y INDAP.

Como comunidad plantan papas, tienen animales y antes realizaban pesca, pero esto último se ha visto limitado por los pescadores de caleta la barra. También dice que la juventud no vuelve, son solo personas mayores.

### **Objetivos**

Sus objetivos están es disminuir la migración y dar trabajo



Por ahora sus objetivos se centran a corto plazo logrando obtener la resolución sanitaria y las patentes requeridas.

### **Principales quiebres**

El conformarse como cooperativa sin saber de antemano el trabajo que requería ser cooperativa, los papeles que se debían tener al día y otros requisitos que fueron complicando a la comunidad.

Luego quisieron expulsar a 2 personas de la cooperativa, pero señala que todos los papeles estaban en Santiago y no había nada que pudieran hacer.

La resolución sanitaria, donde el principal problema es que no tienen agua potable.

Les costó mucho lograr las patentes.

Tuvieron que contratar una contadora que supiera de cooperativas lo que era mucho más dinero y no lo tenían en cuenta.

El iniciar actividades fue complejo, se logra superar con apoyo de la UFRO.

El principal quiebre tiene relación con la Caleta la Barra, se les cedieron los derechos de pesca y ahora la comunidad no puede realizar su pesca artesanal típica de subsistencia.

### **Principales logros**

Con la cooperativa apoyan a la comunidad, les compran gallinas, huevos, alimentos y corderos.

También logran apoyar a otras comunidades, con la venida de turistas, van a restaurant, a otras cabañas, han potenciado el lugar como destino turístico.

### **Éxito**

“Es exitoso porque nos ha permitido trabajar tranquilos, porque sabemos que es un proyecto sostenible en el tiempo, además ha logrado que algunos jóvenes se queden trabajando y que emprendan”

### **Factores más influyentes**

Factores positivos:

- En un comienzo se capacitaron mucho, viajaban a ver otros emprendimientos y a hacer talleres, eso les ayudó mucho
- Apoyo de fundaciones y municipalidades
- Apoyo institucional
- Trabajan asociativamente,
- Los productos y servicios son variados

- El grupo de trabajo se apoya entre si

#### Factores negativos:

- El PDTI e INDAP apoyan, pero no en lo que necesitan, los apoyos son poco pertinentes.
- Falta de tierras
- Envidia
- No delegar
- No hay repartición efectiva de labores
- No hay personas capacitadas

#### Necesidades

- Agua potable (solo por camiones aljibes)
- Tierra, tienen solo 1-2 hectáreas por familia por lo que no pueden plantar
- Migración
- Conectividad
- No hay señal
- No se habla mapudungun
- Requieren de energía solar, para abaratar costos
- Falta de tierras
- Mayor apoyo en turismo
- Resolución sanitaria y patentes
- Capacitaciones en Mapudungun, artesanías y mermeladas

#### Insight

Les gustaría capacitaciones de

- Mapudungun
- Artesanías
- Mermeladas y productos

Una vez preguntaron unas personas por si querían energía solar pero nunca volvieron , eso les motiva mucho, les bajaría los costos de vida.

Piensa que mientras más emprendimientos haya, mejor para todos,

Siente que INDAP no ayuda mucho con respecto al turismo, solo les ayuda en lo agro, pero por la falta de tierras no pueden aprovecharlo, además los apoyos son muy restrictivos. No pueden poner frutillas ni frutos menores porque no hay espacio, intentaron con maqui pero tampoco los apoyan en el maqui.

Siente que a caleta la barra se le destinan tantos recursos que ya no saben en que gastarlos, generan externalidades negativas, pero tiene harta participación de jóvenes lo que es bueno.

### **3.2.7 Caso 7: Asociación Cervecería Quimey, Teodoro Schmidt**

Entrevista al líder de la Asociación, Claudio Castro

#### **Características generales**

Asociación Cerveza Quimey, es una asociación de 10 personas de la localidad de Nohualhue, Teodoro Schmidt. Producen cidra, vino, cerveza, en la localidad se planta cebada, trigo y viñas, donde se logra escalabilidad vertical de sus productos. Además, tienen agricultura y pocos animales.

#### **Objetivos**

Quieren asociarse con más gente, para aumentar la cantidad y poder competir con los más grandes.

Para el futuro quieren tener su propio lúpulo, A corto plazo plantar lúpulo, a largo incorporar vecinos que puedan plantar lúpulo,

Ojalá sumar más personas que se motiven con plantar los productos que necesitan o producir también. Si son más pueden llegar más lejos.

A largo plazo quieren llegar a otros países. Pero para eso deben tener más productores.

#### **Éxito**

“Es exitoso porque permite que no tenga perdidas, que con la ejecución del proyecto me sienta contento, retribuido, y todo lo que se haga sea algo que no dañe el ecosistema, lo principal es que nos permita ser felices.”

#### **Principales logros**

Además, genera externalidades positivas, ofrece trabajo diariamente a personas de la localidad y en la cosecha se requieren muchos trabajadores generando empleos. Potencian a otros, ayudan con el turismo, con producto de calidad, lo que aumenta la calidad del turismo. Lograron tener la primera cámara isobárica en la región, a partir de esto se logra tener una calidad significativamente mayor.

#### **Principales quiebres**

El producto era muy heterogéneo, lo que más les ha complicado es lograr la homogeneidad del producto, genera dificultades de comercialización.

A partir de un evento fracasado se desmotivaron generando deserciones en la asociación.

#### **Factores más influyentes**

Factores positivos

- Asociatividad genera un factor de potencia.
- Innovación

- Alta calidad
- Convicción y Tesón: necesario para superar los quiebres
- Tener objetivos a corto, mediano y largo plazo, con actividades relacionadas a su cumplimiento.
- Estar capacitados

#### Factores Negativos

- Migración
- Falta de jóvenes
- Desmotivación por fracaso

#### **Necesidades y problemas**

No hay fuentes de trabajo para técnicos y profesionales especializadas

Mucha migración, en especial de los jóvenes, la poca gente en la localidad dificulta el trabajo.

Se requieren políticas públicas que permitan apalancar empleo

La pandemia generó dependencia de los mayores en la gente o familias de las ciudades y cuesta llegar por la conectividad.

A pesar de que en la región se planta mucha cebada, es de mala calidad (generalmente en Chile), por lo que la mayoría de la cebada se importa desde el extranjero, lo que si usan es trigo, y eso lo planta cada productor.

#### **Insight**

Cree que mientras más emprendimientos haya es mejor para todos, si otros hacen cerveza no los considera como competencia, sino como aliados.

La pandemia los ha ayudado ya que ha cerrado brechas de conectividad, algunos trámites se pueden hacer desde el campo, hay muchos más talleres y capacitaciones que han podido hacer solo con inscribirse.

#### **3.2.8 Caso 8: Cooperativa Lawen mapu, comunidad Francisco Lázaro Marivil, Carahue**

Entrevista al líder de la cooperativa, Rufino Marivil

#### **Características generales**

Cooperativa Lawen Mapu, 10 personas, comunidad Francisco Lázaro Marivil, sus servicios y productos son variados, como turismo tienen pesca, paseo en kayak gratis, turismo participante, tienen helados innovadores de Cochayuyo, papa y maqui entre otros. Hacen licor – maqui sour y vaina chicha, además cuentan con 50 camas para hospedaje.

Además, realizan agricultura familiar, pesca y ganado como actividades económicas de subsistencia. En la comunidad hay 450 hectáreas para 200 familias.

## **Como nace la iniciativa**

Como comunidad, solo realizaban actividades típicas, pequeña agricultura, pesca y pastoreo de ganado, en 2014 empiezan a producir leña certificada, cuando agregan la leña lo hacen como una fuente de ingresos y de desarrollo, se dan cuenta que debían crear nuevas formas de emprender. La leña la producían para una fábrica en Temuco quienes les ayudan a certificarla, al cabo de un tiempo, habían invertido en una bodega para almacenar y secar la leña pero se termina el convenio por la muerte del líder de la empresa en Temuco.

Ahí transforman la bodega y diseñan un nuevo producto, turismo con identidad mapuche, donde además de la bodega que fue transformada en sala de eventos, cocinería y comedor arman cabañas, en solo 6 años logran tener 50 camas, lo cual fue conseguido casi en su totalidad por ellos mismos, con poca ayuda de terceros. Además, solo usando la página de Facebook y la página web.

Ahora son una cooperativa de agro y turismo llamada Lawen Mapu, que la han visitado de todo el mundo, tienen foco en el cuidado del medioambiente, protección de los Humedales Trovolhue (de hecho, celebran el día del humedal y están coordinados con otros grupos protectores de humedales), además tienen foco en lo cultural lafkenche.

## **Principales logros**

Logran cambiar el rubro de la organización, de secado y venta de leña a turismo.

Han recibido visitas de todo el mundo.

Han apoyado y participado en la protección de los humedales.

Rápido crecimiento en 6 años, se logran tener 50 camas habilitadas.

Es la principal actividad económica monetaria de la comunidad.

Potencian el trabajo local, ha disminuido la migración

## **Principales quiebres**

Por problemas en la contraparte de la producción de leña tuvieron que parar la producción y secado de esta.

Desde el estallido no vienen extranjeros, porque hay un mito instalado en la sociedad y promulgado por el estado de que el pueblo mapuche es terrorista.

Lo que más ha dificultado son las resoluciones sanitarias y las certificaciones para sus productos y servicios.

La pandemia ha paralizado las actividades turísticas.

La burocracia exige mucho para empezar lo que es una limitante. Esto lo superan con redes de contacto, visitas a territorios y no desmoronarse.

## **Objetivos**

Uno de sus objetivos es concientizar acerca del medioambiente, también mejorar la calidad de vida.

Cuidado y preservación del medioambiente de los humedales.

Sus objetivos a largo plazo son trabajar en la parte agro de la cooperativa y hacer el primer hotel mapuche lafkenche.

A mediano plazo quieren agregar la leña como actividad económica complementaria.

Disminución de la migración

### **Éxito**

“Somos exitosos porque hemos podido crecer, aumentar más los productos y servicios, manteniendo siempre la identidad mapuche y la cultura”

Se considera exitoso además, porque la cooperativa ha impulsado la protección del medioambiente y los humedales, todos los beneficios son locales, se compra todo a las comunidades. La migración podría bajar, los jóvenes han vuelto, con hijos, hay 2 jóvenes en la cooperativa, pero se pretende incluir más gente para hacer cambios significativos.

### **Factores más influyentes**

Factores reconocidos:

- Preservación de la cultura.
- Transparencia en la toma de decisiones y en los recursos.
- Casi todos en la comunidad son bilingües.
- Tener normas y estatutos
- Tener las ideas claras y objetivos comunes
- Disciplina
- Convencimiento
- Optimismo
- Liderazgo positivo
- Hacer contactos
- Capacitados (mientras más capacitados mejor resulta)
- Toma de decisiones colectivas
- Se han movido para aprender
- Los programas PDTI, INDAP, CONADI, les han ayudado con contactos
- Capacitaciones poco pertinentes

### **Necesidades**

Sus principales necesidades son:

- Por un lado, el territorio, les han quitado mucho, por otro lado, es el desarrollo económico, ganadería, agricultura, hortalizas, turismo.
- No hay ayudas buenas del gobierno, todo asistencialista

- Faltan más emprendimientos asociados, mientras más emprendimientos mejor para todos.
- Disminución de la migración
- Se requiere apoyo en las resoluciones sanitarias y las certificaciones

### **Insight**

Tienen una mala percepción de las autoridades locales, dice que las ayudas que se prestan son asistencialistas y eso no les sirve, además dice que los grandes aportes que hace el gobierno son destinados a las grandes forestales, además estas les han quitado territorio. En cambio, como mapuche lafkenche de la comunidad siempre (los mayores) les han inculcado el cuidado del medioambiente y preservar los recursos naturales.

Además, los recursos estatales van destinado a otras zonas donde se ve un desarrollo más sostenible, “Faltan muchos recursos en zona lafkenche, todo lo mandan para Villarrica y Pucón”

Mientras más emprendimientos haya es mejor para todos, señala.

Han tenido capacitaciones poco pertinentes, les enseñan cosas que no les sirven y otras que ya sabían, dice que antes de las capacitaciones se debe preguntar cuáles son las necesidades y que quieren aprender.

### **3.2.9 Caso 9: Comunidad Tomás Ñancuan Epu, Toltén**

Entrevista al líder del proyecto en comunidad, Diego del Río Himiguala

#### **Características generales**

La comunidad Tomas Ñancuan Epu se dedica principalmente a economías de subsistencia, agricultura familiar, ganadería, aves y pesca de orilla. Además, venden productos agro como lo son la papa, las hortalizas de invernadero, plantación de frutales y ganadería, las cuales son a su vez las principales actividades económicas monetarias.

#### **Como nace la iniciativa**

El proyecto surge hace 6 años con la separación de la comunidad Tomas Ñancuan, el grupo que diverge, lo hace con el objetivo de buscar nuevas formas de desarrollo por lo que se forma como comunidad indígena y empieza a postular a proyectos con sus 40 socios, todos integrantes de la comunidad Tomas Ñancuan Epu<sup>59</sup>, luego como comunidad logran adjudicarse una desmalezadora y un tractor, los cuales benefician a toda la comunidad. El entrevistado señala que la mirada del nuevo alcalde mapuche de la comuna ha tenido nuevas miras al momento de impulsar trabajos con las comunidades.

Las mujeres se encargan de los invernaderos, donde plantan mayoritariamente hortalizas, estas también se venden. Ahora están cambiando nuevamente el rubro a plantar árboles frutales, específicamente manzanos. De todas formas señala, en estos

---

<sup>59</sup> Epu significa dos, por lo que sería la Comunidad Tomas Ñancuan II.

momentos han logrado satisfacer sus necesidades y mantener su cultura, siendo esos los objetivos de cada proyecto que realizan.

Indica que la migración podría bajar con mejor conectividad en caminos y en telecomunicaciones, además se requiere mayor campo laboral, las reconoce como condiciones mínimas para potenciar localmente a los jóvenes.

### **Objetivos**

Lograr autosustentabilidad

Satisfacer necesidades locales

Mantener la cultura

Que el tractor genere ingresos para el 2021

A futuro quieren tener árboles frutales y plantar frutillas

Disminuir la migración

### **Principales quiebres**

La pandemia junto con el poco acceso a internet ha dejado el proyecto paralizado.

### **Éxito**

Es exitoso porque el proyecto ha logrado mantener unida a la comunidad y les ha dado la posibilidad de autosostenibilidad a la gente.

### **Factores más influyentes**

Que haya partido desde cero y de iniciativa propia

La unión

Las buenas relaciones en la comunidad

Que las decisiones se tomen en conjunto

Que hayan visto resultados

Tener objetivos a corto y mediano plazo

La paciencia

Haber logrado conjugar la educación con la esencia del pueblo mapuche

Escucharse

Rotación con la gente más joven en el liderazgo



Buen líder

La relación con la municipalidad e INDAP en este caso

### **Necesidades**

Conectividad, todos los caminos fallan en invierno

Potenciar los conocimientos de crianza de animales

Bienestar en el campo

Faltan cursos, talleres y capacitaciones, se reconoce las artesanías y pitas como una de las cosas que quieren aprender.

Mejores coberturas para las telecomunicaciones, faltan más antenas

Mejores coberturas en educación

Falta campo laboral

### **Insight**

Con las municipalidades se ve que hay buena relación pero con el gobierno muy mala. El gobierno se encarga de criminalizar al pueblo mapuche en su generalidad, esto en este caso no ha generado problemas.

En esta comunidad se reconoce que les gustan los talleres, para ellos funcionan mejor cuando hay comida, y se abren más cuando son pares y profesionales los que vienen a apoyar o enseñar, en este sentido, los talleres podrían ser pensados desde mapuche para mapuche.

Cree que la migración podría bajar con mejor conectividad en caminos y en telecomunicaciones, además se requiere mayor campo laboral, se reconocen como condiciones mínimas para potenciar localmente a los jóvenes.

### **3.2.10 Caso 10: Escuela de Surf Newen Lafken, Mehuín**

Entrevista al líder del proyecto, Geovanny Castro

#### **Como nace la iniciativa**

Nace a partir de una iniciativa propia por solucionar las problemáticas de la zona, pero con apoyos monetarios externos, en un comienzo fueron apoyados por una fundación de surf Santiago, ellos les entregan financiamiento más que nada, señala el entrevistado, vieron que la zona tenía mucho potencial y quisieron apoyar, no obstante de la municipalidad no se les muestra apoyo en un comienzo ya que no habían registros de un emprendimiento similar en la zona, una vez la escuela de surf empieza a funcionar contaron con el apoyo del municipio.

Para que un proyecto tenga éxito debe tener apoyo de instituciones privadas, públicas y por sobre todo a la comunidad.

### **Objetivos**

- Protección del medioambiente
- Educación
- Fomento

### **Principales quiebres**

Al ser un proyecto novedoso sin registros en la zona no recibieron apoyos municipales hasta que funcionó

### **Éxito**

Entiende su proyecto como un proyecto exitoso ya que:

- Han potenciado nuevas iniciativas locales (a los más mayores con potenciar sus productos y a los jóvenes a impulsar a hacer proyectos nuevos e innovadores)
- Responden a las necesidades locales
- Sus objetivos se alinean con los de la comunidad
- Han articulado a la comunidad

### **Factores más influyentes**

Factores reconocidos:

- Un líder totalmente motivado y comprometido con la comunidad, este conoce las necesidades locales y trata de apuntar en esa dirección.
- Un equipo sólido y comprometido, jóvenes motivados y con compromiso con la comunidad. Equipo de alto rendimiento (comportamiento organizacional).
- Responden a las necesidades locales
- Una gran red de contacto, y trabajar estos contactos, no perder el contacto nunca con los aliados que se puedan considerar importantes.
- Han recibido apoyo por parte de fundaciones, organizaciones, universidades (no ha sido provechoso) y municipio en menor medida.
- El origen de la iniciativa es propio pero con apoyos externos
- Buena relación con la comunidad

### **Necesidades**

Mayormente tienen necesidades de conservación.

### **Insight**

Las políticas públicas han separado a la comunidad antes que potenciar el trabajo comunitario o colaborativo.

Hay que potenciar a los líderes positivos ya que hay muchos tipos de liderazgos. Un líder negativo podría jugar en contra.

Al momento de incitar experiencias **económicas en comunidades** se debe elegir si o si una figura legal acorde. Ya sea cooperativa, fundación, ONG, empresa, empresa familiar etc. Cada comunidad tiene requerimientos específicos y no hay una receta mágica para cada uno de ellos.