

# La gestión de destinos en la Región de Los Lagos – Patagonia chilena ¿Una disputa entre asociatividad y competitividad?

## Destination management in the Region of Los Lagos - Chilean Patagonia. A dispute between associativity and competitiveness?

Guillermo Pacheco Habert<sup>1</sup>, José Vera Garnica<sup>2</sup>, Juan Carlos Castaing Von der Hundt<sup>3</sup>.

Los actores del turismo requieren de mayores instrumentos para dar solución a la problemática de la gobernanza. Esto porque la evidencia internacional en gestión integrada del turismo indica una falta de madurez de la actividad turística en las regiones de Chile. El objetivo principal de esta investigación fue identificar las principales problemáticas o barreras que frenan la planificación y gestión turística en los destinos del sur de Chile (Región de Los Lagos), y proponer estrategias para su superación. Este trabajo corresponde a una investigación fenomenológica que busca dar cuenta de la manifestación del turismo desde distintos modelos de planificación y gestión turística, incluyendo el análisis de conceptos asociados como competitividad, asociatividad y gobernanza. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los actores locales, líderes de organizaciones, políticos, técnicos y funcionarios públicos vinculados al turismo. Se aplicaron metodologías participativas en cada una de las provincias. Finalmente, se realizó una construcción exploratoria de la historia de la asociatividad turística en la Región de Los Lagos, identificándose problemáticas asociadas a la asociatividad turística, y se analizaron las dinámicas organizacionales de los sistemas de gobernanza turística y la identificación de dos tipos de asociatividad. Los principales hallazgos muestran que las barreras que impiden la asociatividad turística son la desconfianza, el individualismo, el desinterés por el trabajo colaborativo, el "descanso" en las directivas, los liderazgos negativos, la falta de afinidad entre individuos, la brecha entre política partidista y política local, y la relación asistencialismo – clientelismo. Una importante conclusión es que se requieren políticas regionales de turismo que sean eficaces para dar solución a largo plazo sobre los sistemas de gobernanza del turismo.

**Palabras clave:** Gobernanza turística, desconfianza, individualismo, políticas regionales de turismo.

The actors in tourism require greater instruments to solve the problem of governance. This is because the international evidence in integrated tourism management shows a lack of maturity in the tourist industry in the regions of Chile. The main goal of this study was to identify the main problems or barriers that hinder tourism planning and management in the destinations in southern Chile (Region of Los Lagos) and to propose strategies to overcome them. This work corresponds to a phenomenological study that endeavors to reveal the manifestation of tourism from different models of tourism planning and management, including the analysis of related concepts such as competitiveness, associativity and governance. Semi-structured interviews were conducted with the local actors, leaders of organizations, politicians, technicians and public-sector workers related to tourism. Participatory methodologies were applied in each of the provinces. Finally, an exploratory construction was made of the history of tourism associativity in the Region of Los Lagos, problems related to tourism associativity were identified, and the organizational dynamic systems of tourism governance and two types of associativity were analyzed. The main findings show that the barriers preventing tourism associativity are distrust, individualism, unwillingness to work collaboratively, "resting" on guidelines, negative leadership, the lack of affinity among individuals, the gap between partisan politics and local politics, and the relationship between State intervention and cronyism. An important conclusion is that regional tourism policies are required that effectively provide a long-term solution for the systems of governance in tourism.

**Key words:** Tourism governance, distrust, individualism, regional tourism policies.

(Presentado: Noviembre 9, 2015. Aceptado: Diciembre 28, 2015)

<sup>1</sup>Mg. Ciencias Sociales, Universidad de Los Lagos. Licenciado en Administración de Empresas de Turismo, Universidad Austral de Chile. Investigador asociado al Centro Transdisciplinario de Estudios Ambientales y Desarrollo Humano Sostenible (CEAM) de la Universidad Austral de Chile. Académico del Instituto de Turismo de la Universidad Austral de Chile. Chile. guillermopachecohabert@gmail.com

<sup>2</sup>Director y académico del Departamento de Gobierno y Empresa de la Universidad de Los Lagos. Chile. jvera@ulagos.cl

<sup>3</sup>Profesional del Departamento de Gobierno y Empresa de la Universidad de Los Lagos. Chile. juancarlos.castaing@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

### Problema de la gestión de destinos

Se parte con una pregunta de investigación focalizada en un fenómeno en particular: “los sistemas de gobernanza del turismo”; esta pregunta corresponde a ¿Cómo es posible fortalecer la asociatividad turística en la Región de Los Lagos (Chile) a través de un sistema de gobernanza? Últimamente los actores del turismo requieren de mayores instrumentos para dar solución a la problemática de gobernanza del turismo, ya que al observar y conocer ejemplos internacionales de gestión integrada del turismo nos percatamos de la falta de madurez de la actividad en las regiones de Chile. No tan solo en la Región de Los Lagos, sino también en Región de La Araucanía; por ejemplo, según Pacheco et al. 2011, en las comunas de Villarrica, Pucón y Curarrehue el turismo no ha logrado planificarse desde una visión intercomunal; asimismo, tampoco existen instancias de gobernanzas definidas, con participación y empoderamiento de los actores locales.

A continuación se presentan cinco postulados que dan cuenta de la problemática de la gestión de destinos en la Región de Los Lagos:

Primero, según la literatura consultada de perspectivas teóricas, como en los estudios de caso del fenómeno turístico en el sur de Chile, podemos afirmar que cualquier sistema de gobernanza del turismo depende de una asociatividad madura y real con soporte institucional. Para el caso de la Región de Los Lagos, la asociatividad regional es incipiente, existen intentos de gobernanza en tres comunas de la región; estas corresponden a las mesas de turismo de Puerto Varas, Puyehue y Puerto Octay.

Segundo, en la Región de Los Lagos existieron intentos de asociatividad regional entre los años 2005 y 2010, bajo el alero de “Mesas público-privadas” con financiamiento directo del Estado, conocidas bajo el programa gubernamental denominado “Territorios Emprende”. En el año 2010, este sistema de fomento de las actividades productivas fue descontinuado, por lo que desaparecieron las mesas público-privadas. Estos intentos de gobernanza siempre fueron liderados realmente

por el sector público, dado que no prosperaron en su gestión cuando éste dejó de intervenir.

Tercero, existen barreras de asociatividad que es necesario identificar en detalle para su superación. Estas barreras se producen por las dicotomías naturales entre la comprensión de los fenómenos desde los intereses individuales versus los colectivos. En los últimos años se viene potenciando el concepto de competitividad como herramienta para mejorar y diferenciarse de otras empresas que ofertan servicios o productos similares. Sin embargo, la raíz filosófica de la competitividad responde en dirección contraria a la cooperación o asociatividad, que se pretende fortalecer en el turismo.

Cuarto, no existe un marco legislativo que dé sustento a la continuidad de gobernanzas regionales, provinciales o comunales del turismo, que operen los temas de planificación y gestión de la actividad. De acuerdo con la legislación actual del turismo, no se cuenta con un sistema de financiamiento coherente con las divisas atribuidas al sector. Los municipios no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar el turismo, ya que aunque algunos tengan profesionales del sector y se proclamen como municipios turísticos, a nivel legislativo por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, no pueden existir Direcciones de Turismo, quedando relegados los equipos técnicos y profesionales de turismo, a pertenecer a un departamento dependiente de otras Direcciones dedicadas al desarrollo local y comunitario. Por esta razón los presupuestos de los departamentos de turismo son bastantes bajos ante sus necesidades aunque se trate de un municipio con alta vocación turística.

Quinto, la externalización del Estado en temas de desarrollo local ha permitido que el turismo sea potenciado, principalmente, por universidades y consultoras. Existe una gran cantidad de proyectos financiados por Instituciones de Fomento Productivo y Gobierno Regional, que se cruzan unos con otros con temáticas similares como, por ejemplo, la asociatividad, la gestión de destinos, el turismo sustentable, la calidad y promoción. La problemática de la asociatividad se toma desde distintas intervenciones, con distintos actores externos y en pocas ocasiones se presenta un real empoderamiento local. Esto aumenta la desmotivación de los

actores por la asociatividad, ya que observan líneas de intervención poco organizadas y coherentes unas con otras.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Identificar las principales problemáticas o barreras que frenan la planificación y gestión turística en los destinos del sur de Chile, y proponer estrategias para su superación.

### Objetivos específicos

- Analizar el fenómeno de la gestión de destinos, desde la perspectiva de la asociatividad, competitividad y sistemas de gobernanza.
- Identificar las problemáticas que frenan la planificación y gestión turística en el destino de la Región de Los Lagos.
- Proponer lineamientos de intervención para el diseño de políticas públicas para fortalecer la gestión de destinos.

## MARCO TEÓRICO

La gobernanza como proceso de empoderamiento y organización comunitaria

Según Mayntz (1998), el origen de gobernanza proviene de un intento de la autoridad política por modelar las estructuras y los procesos socioeconómicos. “La teoría moderna de la *governance* política surgió luego de la segunda guerra mundial en un momento en que los gobiernos aspiraban explícitamente a dirigir el desarrollo social y económico de sus países hacia objetivos precisos” (Mayntz, 1998:1). Se menciona también que sus orígenes parten de la teoría del desarrollo entre las décadas del 50 y 60, y el *management* público a fines de la década del 70, alcanzando su auge a partir de mediados de la década del 90 (Barbini et al. 2011).

Los efectos de *governance* se empeñaron en las alianzas público-privadas pero, sin embargo, se olvidaron

por un momento del tercer sector, el sector social. Este último sector hace referencia a la comunidad local, que muchas veces ni las empresas ni los gobiernos escuchan para concretar acciones sociopolíticas (Mayntz, 1998). Según Ostrom (2000), los sistemas de organización pueden revertir los problemas de competencia e individualismo en los territorios, y no necesariamente la solución tiene que venir de terceros, como el Estado o el sector privado. Más bien, la cooperación permite niveles de autogestión para resolver problemas de manera eficiente por los propios sujetos que viven su realidad, y manejan la información necesaria para autogestionar cambios sociales y mejorar sus procesos de desarrollo local.

Según Mayntz (1998), el concepto gobernanza tiene dos acepciones; en primer término, “para indicar un nuevo estilo de gobierno, distinto de un modelo jerárquico de control caracterizado por una mayor cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales, en relación a redes público-privadas”. En segundo término, “una modalidad distinta de coordinación de las acciones individuales, entendidas como formas primarias de construcción del orden social”. Mayntz (1998) da a reflexionar si realmente los sistemas de gobernanza son propiamente endógenos o autónomos en su gestión, y no modelos alternativos de un gobierno jerárquico. La autora también apunta hacia la tradición costumbre de sólo hacer dialogar en estos sistemas de gobernanza al sector público y privado, ya que en los últimos años recién se viene considerando a la sociedad civil como –al menos en teoría– parte de la gobernanza.

Según Pacheco y Álvarez (2011), la línea general sobre la que se desenvuelve en Chile el concepto de gobernanza es la adaptación del rol del Estado, ya que se encuentra asociada a modelos de gestión, a diferencia de otros países en América Latina que lo asocian a modelos de descentralización. En Chile y en la Región de Los Lagos no existen experiencias de modelos de gobernanza autónomos que hayan presionado hacia la descentralización.

Cabe mencionar también que algunos ejemplos responden al modelo de gobernanza entre el Estado y otros actores (Mayntz, 1998), en donde la gobernanza

trata de ser una extensión de las voluntades del gobierno, tal como se pudo observar en las mesas público-privadas del programa gubernamental denominado Territorio Emprende que culminó al finalizar el gobierno de la coalición política denominada "Concertación" en el año 2010.

### La gobernanza y el turismo

Las gobernanzas en el turismo se describen tal como se plantea en párrafos anteriores, tal como lo dice Mayntz (1998), por ejemplo, como sistemas de organización entre el sector privado y el público, y que en algunas ocasiones se suma la comunidad local (cuando logra ser considerada). En un sentido pragmático, la gobernanza parte de la asociatividad, de las alianzas entre actores sociales, y su papel en el turismo ha sido fundamental para que los destinos turísticos en el mundo se fortalezcan. Existe una relación epistemológica entre la gobernanza y la gestión de destinos turísticos; para Oyarzún y Szmulewicz (1999), por ejemplo, la gestión de destinos se basa en la asociatividad y tomas de decisiones colectivas, y para Mayntz (1998), la gobernanza son alianzas o asociaciones entre actores sociales agrupados en los sectores público, privado y comunidad local, con el objetivo de gobernar. La principal relación de ambos conceptos es que apuntan a la necesidad de la articulación entre actores sociales en virtud de un plan común a través de un trabajo colectivo para la planificación territorial.

En esta investigación se apunta a que la gobernanza debe incluir a la comunidad local y, por lo tanto, mientras los sistemas de gobernanza en turismo consideren escalas territoriales pequeñas, mayores son las oportunidades de éxito. Por ejemplo, la gobernanza de sistemas comunitarios es más sustentable que otros sistemas más amplios, principalmente por la despersonalización del individuo y la invisibilidad de los aspectos más humanos de las personas. Por ejemplo, a mayor cantidad de personas, mayor dificultad de una organización participativa, dado que la participación solo se da cuando existen instancias efectivas para que las personas se expresen, empoderen y definan sus visiones respecto al presente y futuro; y cuando existen muchas personas, en espacios territoriales amplios, terminan gobernando unos pocos. Todo esto es parte de lo que conocemos como desigualdad, centraliza-

ción y concentración, problemáticas de muchos países y regiones. Como lo que acontece también cuando las elites coaptan los gobiernos locales en el mundo, desviando los recursos a sus beneficios en desmedro de los más pobres (Bardhan, 2005).

En el caso del turismo, y a modo de una explicación sintética, existen ejemplos funcionales y para algunos exitosos de lo que conocemos como gobernanza turística. Tal como se planteaba anteriormente, los sistemas de gobernanza se diferencian por sus escalas territoriales como también por la cantidad de actores que las integran. Esto no quiere decir que no se diferencien por más cosas. Estas diferencias se observan de modelos de gobernanza turística que actualmente existen, pero en escalas distintas, con debilidades y fortalezas particulares. Las experiencias de gobernanza turística observadas corresponden a sistemas de gobernanza regional, comunal y comunitaria.

Escala comunitaria: Existen iniciativas de turismo comunitario en donde los sistemas de organización y toma de decisiones de las comunidades son un claro reflejo de un sistema de gobernanza endógena, proveniente de la propia comunidad local. Ejemplos de esto los vemos en experiencias chilenas de turismo de base comunitaria en la comunidad de Llaguepulli ubicada en el lago Budi, la red Trekaleyin en Alto Bio Bio, y otras experiencias en Brasil, Perú y Bolivia (Skewes et al., 2012; Henríquez et al., 2012).

Escala comunal: En Chile, el municipio o la comuna es la escala político-administrativa más pequeña. Así también es en otros países latinoamericanos como Brasil, Argentina, Perú y Bolivia. Se trata de un sistema de gobierno local, de gran relevancia para el desarrollo territorial. Sus niveles de eficiencia e impacto territorial aumentan cuando se logra trabajar en conjunto con la comunidad local y el sector privado. En la Región de Los Lagos existen algunas experiencias exitosas de gobernanzas turísticas para el turismo, desde la relación sector público y privado, estas corresponden a los procesos de gestión turística integrada en las mesas comunales de Puerto Octay, Puerto Varas y Puyehue. Otra experiencia interesante es lo acontecido en el Municipio de Bonito, Brasil (Sampaio et al., 2007).

Escala estadual y/o regional: A nivel estadual o regional, la gobernanza puede efectuarse más a nivel macro, disminuyendo la proximidad. Sin embargo, muchas veces las gobernanzas responden a ciertos tipos

de objetivos y, no necesariamente a aspectos de sustentabilidad. De todas maneras, un ejemplo de gobernanza estadual en el turismo es lo que acontece con Travel Alberta; se trata de un organismo dedicado al marketing, que con inversión estatal directa y un directorio dependiente del Ministerio del Turismo se dedica a ejecutar campañas promocionales de gran impacto, para captar sus segmentos de mercado y aumentar los ingresos, posee una industria de 7.800 millones de dólares que soporta 19.000 empresas turísticas y emplea a más de 139.000 ciudadanos de Alberta. Fue creado el 1 de abril de 2009 por autoridad de la Ley de Viajes Alberta. La Corporación se rige por un Consejo de Administración nombrado por el Gobierno de Alberta y está sujeta a las disposiciones del Marco de Gobierno Agencias Públicas. Así, Travel Alberta es la agencia de marketing turístico del Gobierno de Alberta (Travel Alberta, 2011).

**La dicotomía entre asociatividad y competitividad en la gestión de destinos**

Bosier (1997) destaca que los bloques competitividad/individualismo y cooperación/solidaridad no deben ser considerados monocausalmente; por lo tanto, se prefiere contar con una mixtura de ambos términos. Por un lado, una cultura dominada por la competitividad y el individualismo puede presentar un crecimiento acelerado y elevado, pero excluyendo componentes subjetivos y éticos. Asimismo, una cultura dominada por la cooperación y solidaridad puede generar equidad social pero al mismo tiempo un bajo logro material. Sampaio (2010), por su parte, menciona que la cooperación, la visión asociativa y el definir objetivos comunes para los territorios no pueden escapar tampoco de las visiones y beneficios individuales; por lo tanto, la individualidad debe ser respetada pero los beneficios deben ser tanto personales como colectivos en los usos propios del territorio. En este sentido, Bosier (1997) menciona la experiencia exitosa de los distritos italianos, y expresa la imposibilidad de su réplica. Esta imposibilidad la explica de acuerdo a estudios realizados por Rojas (1995) (en Bosier, 1997) respecto a las "relaciones de confianza", en donde se concluye que estas relaciones han sido un escollo de primera magnitud para la formulación de proyectos colectivos de desarrollo y, en consecuencia, han entrabado el desa-

rollo territorial. Sin embargo, en el Municipio de Bonito, en Brasil, existe una experiencia asociativa exitosa, la que corresponde a un acuerdo productivo local en una zona agrícola que con el tiempo ha puesto en valor su territorio, e incorporado una interesante vocación turística (Sampaio et al., 2007).

Podríamos preguntarnos ¿para qué ser tan competitivos? Esta palabra nos vincula a un lenguaje en que negamos o hacemos más difícil un trabajo colectivo. Maturana (2009) menciona que es un error vivir de competencia, porque de esa manera anulamos al otro, lo negamos y crece nuestro individualismo. Para Maturana (2009), la competitividad se basa en la derrota del otro, y se constituye culturalmente cuando el otro no logra obtener lo que uno obtiene, estableciéndose como un modo de relación humana. Los seres vivos no presentan competencia porque no buscan que otros dejen obtener lo que ellos obtienen, sino que la evolución se da de forma colaborativa y en la humanidad también es así; por ejemplo, la evolución de la comunicación y el lenguaje se ha logrado de manera colectiva y por convivencia (Maturana, 2009).

No olvidemos también que la competitividad se ha asociado a algunos vicios de la humanidad, como el odio, el egoísmo, la represión al perdedor, el racismo y la intolerancia, entre otros. La competitividad, para otros, puede ser la competencia contigo mismo para la autosuperación, o simplemente el deporte que ve la competencia como un acto de nobleza y entrega. Y en ese mismo sentido, la misma economía de libre competencia, para algunos la mano invisible de Adam Smith y para otros la mano negra del Capital según Carl Marx. El paradigma de competencia es un concepto técnico ambiguo, que puede formar parte de una visión técnica, política e ideológica. Al emplearse principalmente en la economía de mercado y la comercialización, se escuda dentro de las ciencias económicas; sin embargo, respecto a un análisis filosófico del concepto y a su uso, indica un desacuerdo en su utilización como factor positivo para un desarrollo territorial inclusivo y participativo. Usualmente entendemos técnicamente a la competencia como un concepto que contrapone a dos empresas de una misma actividad económica focalizadas en un mismo mercado.

Si bien el uso del concepto competencia puede depender del enfoque, en la actualidad es idóneo que la asociatividad abarque la competencia, desde la cola-

boración para que en sociedad se logre ser mejores en relación a sí mismos y en relación a otros. Olvidándonos solamente de competir, sino también de aumentar la calidad de los servicios, la inclusión social en el desarrollo y buen vivir.

## METODOLOGÍA

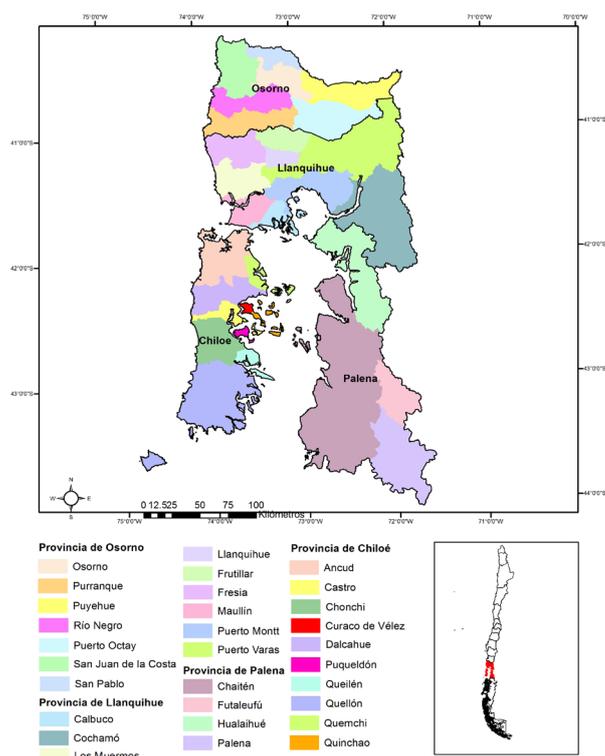
### Descripción general de la Región de Los Lagos

La Región de Los Lagos se emplaza en un paisaje dominado por la glaciación y el volcanismo. Se ubica en

el sur de Chile – Patagonia Chilena, en los paralelos 40°13' y el 44°3' de latitud Sur y entre las coordenadas 74°49' a 71°34' de Longitud Oeste, abarcando desde el Océano Pacífico hasta la Cordillera de los Andes.

Comprende 48.584,5 Km<sup>2</sup> de superficie y cuenta con una población de 841.123 personas, con una densidad de 17,31 hab/km<sup>2</sup> (INE 2014). Se compone por 4 provincias (Osorno, Llanquihue, Chiloé y Palena) y 30 comunas. En esta región las actividades productivas se concentran mayormente en la agricultura, ganadería, acuicultura y pesca artesanal, silvicultura, comercio, turismo y construcción. A continuación se presenta un mapa de la Región de Los Lagos.

Mapa 1. Región de Los Lagos: Provincias y comunas.



Fuente: Elaboración propia.

Se trata de una investigación fenomenológica que busca dar cuenta de la actividad turística desde distintos modelos de planificación y gestión, identificando elementos causales de los actuales desafíos de la gestión de destinos en la Región de Los Lagos y Patagonia Chilena. Para ello se realizaron entrevistas semiestructuradas y reuniones con actores clave identificados en una muestra por conveniencia. El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 1 de abril de 2012 y el 1 de abril de 2014. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los actores locales, líderes de organizaciones, políticos, técnicos y funcionarios públicos vinculados al turismo, instituciones públicas como el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), municipios e instituciones de fomento productivo, etc. A la vez, se efectuaron reuniones con mesas de turismo público-privadas de comunas de la región. Se aplicaron metodologías participativas en cada una de las provincias, se diseñaron productos asociativos, se desarrollaron árboles de problemas para identificar causas y efectos de las problemáticas que enfrentan los territorios, entre otros. Todo esto en

el marco del proyecto NODO TIE Patagonia Los Lagos, ejecutado por el Departamento de Gobierno y Empresa de la Universidad de Los Lagos y cofinanciado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de Chile.

Se consultó información secundaria para analizar y complementar resultados preliminares de la información primaria levantada. Esta información corresponde a libros y artículos académicos relacionados con el turismo, gestión de destinos, gobernanza y asociatividad, entre otros, los cuales son parte de las referencias bibliográficas de esta investigación. Se revisaron documentos de planificación regional y comunal, tales como la Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020 (Sernatur), el Plan de Desarrollo Turístico 2011 – 2014 (Sernatur R. de Los Lagos), Planes de Desarrollo Turístico (PLADETUR) comunales y otros documentos vinculados a estudios y proyectos de financiamiento público. Se revisaron también revistas y diarios con publicaciones relacionadas con la temática de estudio.

**Tabla 1. Matriz metodológica de la información primaria levantada**

Tipo de información	Instrumentos	FUENTES POR PROVINCIA				FECHAS	
		Osorno	Llanquihue	Chiloé	Palena	Inicio	Término
PRIMARIA	Entrevistas semiestructuradas	Encargados municipales de turismo de Pto. Octay, Puyehue, Osorno, Río Negro. Encargado provincial de SERNATUR. Pdta. Asociación de Turismo Las Cascadas. Pdta. ASSET. Pdte. Cámara de Turismo de Osorno. Pdte. Asociación de Empresarios Turísticos de Entre Lagos. Pdta. Corporación de Desarrollo Turístico de Pto. Octay. Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	Director Regional de SERNATUR. Encargados municipales de turismo de Pto. Montt, Pto. Varas. Pdte. Corporación de Desarrollo Turístico de Pto. Varas. Pdta. Puerto Varas Patagonia. Pdta. Agrupación Turística de Llanquihue. Pdte. Asociación de Guías de la Provincia de Llanquihue. Director de Asociación de Guías de la Región de Los Lagos. Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	Encargado provincial de SERNATUR, encargados municipales de turismo de Ancud y Castro. Pdta. Ecoturismo Puñihuil. Pdta. y miembros de la Corporación Turismo Chiloé Sustentable. Pdta. Asociación de Turismo de Ancud (ATTA). Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	Encargados municipales de turismo de Futaleufú y Palena. Tesorera Cámara de Turismo de Futaleufú. Microempresarios y gente local que se dedica al turismo, etc.	May.-12	Dic.-12
PRIMARIA	Talleres participativos	Tres talleres participativos sobre gestión de destinos y encadenamientos productivos, y uso de tecnologías	Dos talleres sobre gestión de destinos. Conversatorio sobre distintas fortalezas y debilidades de mo-	Tres talleres participativos sobre gestión de destinos y encadenamientos pro-	Dos talleres sobre gestión de destinos y encadenamientos productivos. Presentación de	Jul.-12	Nov.-13

		para la información y comunicación. Las metodologías aplicadas corresponden a: Charlas expositivas de profesionales, expertos y actores locales, mesas de trabajo para el desarrollo de productos asociativos para el turismo bajo el modelo CANVAS. Mesas de discusión para la construcción de árboles de problemas sobre la temática de asociatividad.	delos de asociatividad para el turismo. Charlas expositivas de profesionales, expertos y actores locales.	ductivos. Charlas expositivas de profesionales, expertos y actores locales, mesas de trabajo para el desarrollo de productos asociativos para el turismo bajo el modelo CANVAS. Mesas de discusión para la construcción de árboles de problemas sobre problemáticas como estacionalidad, sustentabilidad y comercialización del destino.	modelos de gestión y promoción de destinos. Mesas de conversación sobre problemáticas de la gestión de destinos.		
<b>PRIMARIA</b>	<b>Seminarios</b>	Seminario de Gestión de Destinos y Desarrollo de Productos Asociativos en base al modelo CANVAS. Charlas expositivas de expertos y profesionales sobre gestión de destinos, diseño de productos y promoción. Mesas de trabajo participativas. Actividad cogestionada con la Mesa de Turismo Quiero Osorno, para potenciar su empoderamiento y la autogestión local del turismo.	Seminario de Gestión de Destinos y Desarrollo de Productos Asociativos. Charlas expositivas sobre principales resultados del proyecto, distintos modelos de gestión de destinos y visión de la institucionalidad pública sobre el turismo. Mesas de trabajo participativas para el fortalecimiento de encadenamientos o asociatividad productiva a través de nuevas rutas o productos, finalmente desarrollados, a través del modelo CANVAS.	Seminario de Gestión de Destinos y Promoción para Temporada Baja. Se realizaron charlas expositivas de expertos y profesionales sobre principales resultados del proyecto, exposición sobre experiencia de planificación turística para una zona de amortiguación y socialización de las oportunidades para la promoción de destinos por Internet.	Seminarios de Gestión de Destinos y Promoción. Charlas expositivas sobre modelos de gestión turística y brechas de la asociatividad identificadas. Exposición de las oportunidades de promoción que tienen los destinos a través de Internet.	Abr.-13	Oct.-13
<b>PRIMARIA</b>	<b>Reuniones</b>	Reunión con alcalde de Puyehue. Reuniones con Mesa de Turismo de Puyehue, Mesa de Turismo Quiero Osorno y Mesa de Turismo de Pto. Octay. Comité de Turismo El Poncho. CPA Rupanco.	Mesas de trabajo con la Dirección Regional de SERNATUR. Reuniones con microempresarios turísticos. Con equipo de turismo municipal de Pto. Varas. Con miembros de la Agrupación Turística de Llanquihue.	Reuniones con la Corporación de Turismo Chiloé Sustentable. Reuniones con Ecoturismo Puñihuil. Reunión con WWF (Quellón).	Reuniones con microempresarios turísticos y encargados municipales de Futaleufú y Palena.	May.-12	Mar.-14

**RESULTADOS**

**La historia de la asociatividad turística en la Región de Los Lagos – Patagonia chilena**

La base de la gestión de destinos es la asociatividad de los actores intervinientes en la actividad turística (Oyarzún y Szmulewicz, 1999; Pacheco et al., 2013).

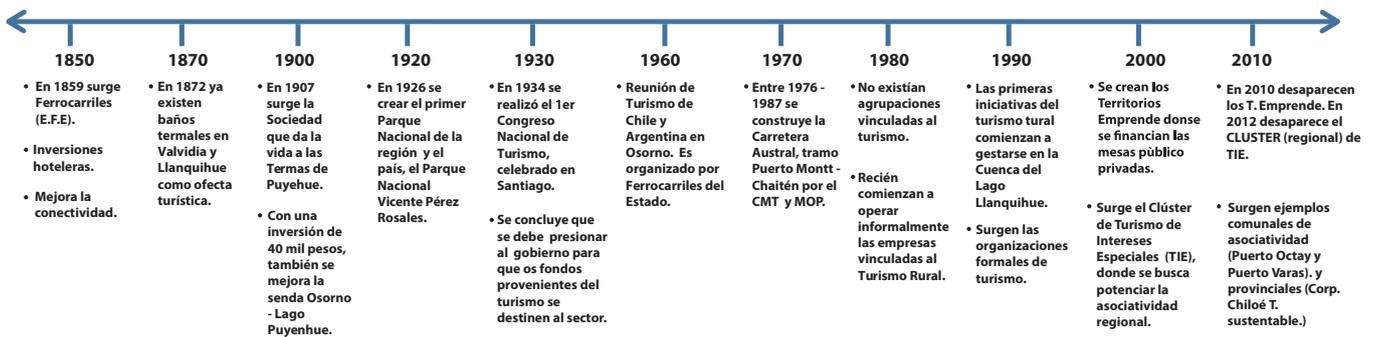
Es necesario construir la historia de la asociatividad, aunque sea de una manera exploratoria, dada la posibilidad de comprender los fenómenos territoriales como procesos en donde convergen distintas visiones de comunidades locales, instituciones estatales y privadas. Comprendemos el turismo como un fenómeno humano relativo a la experiencia de viajar, para el disfrute del ocio en el tiempo libre de los seres humanos que ejercen el derecho de vacaciones, en donde interactúan

residentes locales y visitantes (Henríquez et al., 2012; Sampaio, 2005).

Comprendemos la asociatividad como el grado de integración de las empresas, el Estado y la comunidad local, desde un enfoque territorial con dirección abajo hacia arriba (Mayntz, 1998; Henríquez et al., 2012). En el caso regional, la asociatividad apenas ha podido ser gestionada entre el Estado y el sector privado; todavía falta mucho por desarrollar para integrar a las comunidades locales en las iniciativas de gobernanza del turismo.

A continuación se muestra y describe una línea de tiempo sobre la asociatividad turística en la Región de Los Lagos, que nos relata cómo ha ido aconteciendo este proceso de madurez territorial.

Figura 1. Línea de tiempo: La historia de la asociatividad turística en la Región de Los Lagos.



fuentes: Canihue 2006 Constabel; et. al. 2008, Pacheco et. al. 2013. CONAF

Según Canihuante (2006), el turismo como fenómeno ya comienza a surgir desde la Colonia a nivel país con el termalismo, e indica que las crónicas ya hablaban sobre baños termales desde el siglo XVII. En la Región de Los Lagos también son las termas los primeros emprendimientos turísticos; el autor indica que ya en 1872 había baños termales en Valdivia y Llanquihue. Asimismo, indica que en 1907 surge la sociedad que desarrolla las Termas de Puyehue. Luego el surgimiento de la oferta turística se ve impulsado por la creación de la primera área natural protegida del país, el Parque Nacional Vicente Pérez Rosales, en 1926 (Corporación Nacional Forestal; CONAF), convirtiendo a la Región de Los Lagos en una de las propulsoras del turismo de naturaleza y ecoturismo en Chile. Ya en la década del 80 comienzan a desarrollarse los primeros emprendimientos y microempresas de turismo rural en la cuenca del lago Llanquihue y en la Isla de Chiloé, desarrollándose mucho más en la década de los 90, con una clara influencia chilota, germánica y agropecuaria (Constabel et al., 2008).

La conectividad para la asociatividad turística en la región es de suma importancia, dadas las características geográficas de aislamiento de este territorio, que contiene islas, fiordos, ríos, lagos, canales, bosques y volcanes. Y en ese sentido, la conectividad terrestre es la primera brecha que históricamente ha tratado de solucionarse. Todavía existen problemas de conectividad terrestre, y ahora se suman los problemas de conectividad de las comunicaciones (telefonía e Internet). En ese sentido, el rol del ferrocarril ha sido solo un propulsor del turismo del país y de la región. El ferrocarril surge en 1859, aportando a mejorar la conectividad, como también comienza a realizar inversiones en turismo, tanto en hotelería como también en la renombrada Revista en Viaje, fundada en 1933, en la que la Región de Los Lagos fue uno de los lugares destacados por su potencial. Las operaciones de ferrocarriles co-

menzaron a cesar en 1975. Luego, entre 1976 y 1987, se construye el primer tramo de la Carretera Austral, Puerto Montt - Chaitén, por el Cuerpo Militar del Trabajo (CMT) y el Ministerio de Obras Públicas (MOP); la construcción de esta ruta ha permitido facilitar el acceso a la Patagonia chilena como destino turístico desde la Región de Los Lagos (Henríquez et al., 2012; Pacheco et al., 2013; Canihuante, 2006).

La gestión asociativa propiamente tal, con énfasis en la participación y empoderamiento local, con una clara visión de descentralización, no es un tema nuevo para las regiones del país, y menos para la Región de Los Lagos. Ya en 1934 se celebró en Santiago el Primer Congreso Nacional de Turismo, en donde una de sus principales conclusiones fue que se debía presionar al gobierno para que los fondos provenientes del turismo se destinaran al sector (Canihuante, 2006). Sin duda, esto ha sido un tema de debate, dado que muchas gobernanzas a nivel mundial tienen un soporte financiero adecuado para trabajar en gestión de destinos, en base a la reinversión de los recursos obtenidos por el Estado en materia de impuestos a las empresas de turismo. En Chile, tanto la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, la actual Ley de Turismo y el sistema centralizado del Servicio de Impuestos Internos, son barreras para contar con una real reinversión en turismo.

Respecto al trabajo mancomunado del sector privado, cabe destacar que en la región surgen las primeras agrupaciones en la década de los 90. Nacen las Cámaras de Turismo y Corporaciones de Turismo. En la primera década del siglo XXI, desde 2002 para ser más precisos, comienzan los Territorios Emprende como estrategias de gobernanzas por parte del gobierno de turno para el desarrollo de un sector productivo. Para el turismo esto fue de suma trascendencia en todas las provincias, destacan Norpatagonia, Patagonia Verde, Chiloé Emprende y Llanquihue Emprende. En estas

instancias, las agrupaciones de turismo más las instituciones públicas pudieron reunirse y formar mesas de trabajo asociativo; estas instancias fueron un aliciente para comprender los procesos del trabajo mancomunado, sin embargo ante un fuerte protagonismo del sector público.

**Problemáticas de la asociatividad turística: Las barreras que impiden la asociatividad.**

**Desconfianza:** Entre los microempresarios turísticos de la región existe desconfianza, y en muchas ocasiones no se asocian a otras empresas por miedo a compartir información con otros, o simplemente porque no confían en que sus pares puedan tomar reales responsabilidades y responder a una gestión transparente y eficiente de las organizaciones. Por desconocimiento del funcionamiento de la actividad turística, los microempresarios no solo desconfían de sus pares, sino también de agentes externos de sus territorios tanto públicos como privados que lideran estrategias de intervención.

**Individualismo radical:** Muchos de los emprendedores y microempresarios presentan una personalidad egoísta, sobre todo cuando no existen mayores lazos afectivos o vinculaciones con sus pares en los destinos. No ha sido fácil para ellos internalizar la cooperación a nivel de destino, para proyectar una imagen cohesionada, en cuanto a calidad y niveles de satisfacción. Se sigue creyendo en la competencia entre empresas, pero paulatinamente perciben la necesidad de una visión de destino con perspectiva territorial. Sin embargo, existen actores locales que actualmente lideran procesos de asociatividad y que han internalizado la necesidad de trabajar colaborativamente en virtud de mejorar las experiencias de los visitantes y disminuir impactos negativos a la comunidad local.

**Desinterés por el trabajo colaborativo:** Los actores del turismo no asocian que al trabajar por beneficios colectivos pueden obtener beneficios individuales. No están informados sobre los beneficios de las redes

de cooperación, y también desconocen cómo llevar a cabo estas iniciativas, en cuanto a la formalización, puesta en marcha, organización y gestión de planes de trabajo eficaces. Existen muchos miembros de agrupaciones que no participan mayormente y no visibilizan posibles beneficios de las acciones colectivas. Esto se debe, por una parte, a que no cuentan con las herramientas necesarias para realizar gestiones cooperativas, que puedan traerles beneficios económicos, sociales y ambientales a los territorios. En este sentido, es fundamental que a través de programas gubernamentales se impulsen programas de cooperación.

**Descanso en las directivas:** En varias agrupaciones de turismo de la región sucede que la gestión se concentra en las directivas de estas organizaciones, especialmente en el cargo de presidente(a), secretario(a) y tesorero(a). En ocasiones son reelegidos por voluntad de ellos mismos, o también porque nadie quiere correr con esa responsabilidad y prefieren sumarle la carga de trabajo a otros. De esa forma, los miembros de las organizaciones no participan mayormente, y la toma de decisiones y gestión de acciones se concentra entre las directivas. Se hace necesario fortalecer las organizaciones asesorándolas para que desarrollen planes de trabajo, para que las personas puedan establecer objetivos comunes y metas, organizar acciones, adquirir compromisos y responsabilidades en torno a una temática en particular.

**Liderazgos negativos:** Las agrupaciones de turismo en períodos determinados, experimentan liderazgos negativos, protagonizados en la mayoría de los casos por personas autoritarias que poseen un cargo en las organizaciones y que toman decisiones arbitrariamente, sin escuchar demasiado ni hacer participar a los miembros. Incrementan la desunión de los grupos, por concentrarse en aspectos negativos y en el exceso de crítica. Así se pierde mucha energía de la organización en aspectos que imposibilitan una adecuada gestión de las acciones para el logro de metas colectivas. Sin embargo, la tendencia es que estos tipos de liderazgos desaparezcan y las organizaciones comiencen nuevos ciclos de vida.

**Afinidad entre personas:** Las relaciones interpersonales en las organizaciones son fundamentales para poder contar con un buen trabajo en equipo, en búsqueda de metas comunes. En muchos procesos, las relaciones entre las personas son las que determinan éxitos y fracasos. Por cierto, influye mucho el grado de afinidad que pueden tener los individuos; mientras mayor afinidad mayor probabilidad de que las acciones conjuntas resulten bien. En el caso de las microempresas de turismo y sus agrupaciones sucede lo mismo; las organizaciones colectivas funcionan mucho mejor cuando sus líderes son aceptados por la mayoría y mantienen fuertes vínculos de afecto con sus liderados. Así también, las buenas relaciones entre los miembros son fundamentales para establecer alianzas y disminuir la desconfianza.

**Política partidista v/s política local:** Una brecha importante es la división que muchas veces trae a la gestión del turismo la política partidista, que generalmente es de carácter centralista y conlleva a que miembros de agrupaciones, comunidades, líderes territoriales y actores públicos se dividan y no tengan voluntad de trabajar en conjunto con personas de otros partidos políticos. Para la gestión de destinos es fundamental tener altura de miras y trabajar en conjunto entre actores públicos, privados y comunidad local, sin importar las tendencias políticas. Es necesario pensar en las necesidades territoriales y acercarse más a la política local, que tiene relación con lo que realmente acontece en los territorios.

**Asistencialismo - clientelismo:** En muchas ocasiones los niveles de autogestión de las agrupaciones de turismo son bajos, dada la frecuente intervención estatal que constantemente está asistiendo a las personas en temas socioeconómicos. Muchos emprendedores y empresarios buscan que el Estado les resuelva los problemas, perdiendo las capacidades de autogestión. En el turismo sucede con los problemas de inversión en promoción, infraestructura y equipamiento, en que muchas veces se depende del municipio, de las institu-

ciones de fomento y otras de desarrollo social, que finalmente apoyan por ser parte de su labor. En ese contexto, los emprendedores o empresarios se convierten en usuarios o tipos de clientes para las organizaciones públicas y otras privadas que se encuentran realizando estrategias de intervención territorial. Por una parte, estas organizaciones buscan contar con usuarios (emprendedores y empresarios) que justifiquen sus funciones y labores, y, por otra parte, las personas buscan que externos les solucionen sus propios problemas.

### **Empoderamiento local y participación**

El empoderamiento de los actores es otro factor fundamental para lograr mejoras en la gestión de destinos. Se necesitan actores empoderados, no solamente recursos humanos, sino humanos con recursos que permitan autogestionar acciones en virtud del desarrollo turístico. Para ello es fundamental fortalecer a los actores locales (públicos, privados y comunidad local), a través del trabajo de las agrupaciones y gremios del turismo, que se configuran generalmente a escala comunal. Son ellos quienes en conjunto deben liderar la gobernanza de destinos.

Se identifican tres aspectos fundamentales para potenciar el empoderamiento local y participación: 1- liderazgos locales, 2- instancias reales de diálogo y 3- acceso igualitario a la información sobre las problemáticas que afectan a los territorios, miembros de las organizaciones, actores locales y comunidad local.

Respecto a los liderazgos locales, es necesario fomentar la gobernanza del turismo a cualquier nivel, ya sea comunitario, local y/o regional; es fundamental contar con liderazgos clave que impulsen la ejecución de acciones en dirección a lograr beneficios colectivos e individuales. Las intervenciones de cualquier tipo a desarrollarse en turismo deben ser retroalimentadas directamente por los actores locales, al menos representados por sus liderazgos y agrupaciones que los reúnen.

Respecto a las instancias reales de diálogo, es necesario contar con espacios para dialogar entre la comunidad local, el sector público y privado interviniente. Las mesas de trabajo territorial, donde se incluye la mayor variedad de actores involucrados en el turismo, son instancias participativas que facilitan alinear metas colectivas en virtud de un desarrollo territorial.

El acceso igualitario a la información, sobre todo en conflictos socioambientales, es un factor clave en los desacuerdos que pueden afrontar actores locales involucrados con el turismo. Esto sucede, por ejemplo, en el Archipiélago de Chiloé, donde en la comunidad local, y también dentro de la Corporación Chiloé Turismo Sustentable, se identifican visiones contrarias, que apoyan o rechazan, por ejemplo, la instalación del puente en el canal de Chacao, el mall en Castro o el Parque Eólico de Mar Brava. Muchas veces las personas se informan de distintas fuentes y llevan en sus discursos imprecisiones periodísticas o visiones ideológicas. Para ello es fundamental contar con instancias de diálogo para que se transparenten las visiones y fuentes de información de cada uno de sus miembros.

### Tipos de asociatividad identificadas

Se identifican dos tipos de asociatividad en el turismo regional, una que es de tipo organizacional y otra de tipo productivo. La de tipo organizacional se presenta cuando los actores se agrupan en organizaciones de acuerdo a objetivos comunes de orden social y económico colaborativo, para invertir en conjunto en promoción, aumentar sus posibilidades para obtener subvenciones del Estado, contar con un espacio de encuentro territorial y realizar actividades sociales en beneficio de los miembros. La asociatividad de tipo productivo corresponde a la generación de encadenamientos productivos entre las iniciativas de turismo, ya sean iniciativas locales, de residentes, emprendimientos, microempresas o empresas de mayor tamaño. Estos encadenamientos se configuran dada la particularidad del turismo de reunir en una experiencia de viaje distintos servicios de alojamiento, alimentación y actividades en el destino que se visita. Corresponden a productos asociativos o rutas, que generan niveles de

cooperación o asociatividad entre distintas ofertas que en su conjunto reúnen una experiencia o producto, las cuales buscan operar, promocionarse y comercializarse en conjunto.

### CONCLUSIONES

En la Región de Los Lagos, Patagonia Chilena, han sido más bien intentos los que ha tratado de fomentar el Estado, para empujar desde el sector público posibles sistemas para el desarrollo turístico y su gobernanza. Así surgieron los Territorios Emprende, sistemas de fomento productivo del gobierno que fomentaban la articulación público-privada en el turismo y otros sectores productivos. Así surgieron los Clúster de Turismo de Intereses Especiales de la Región de Los Lagos, de Los Ríos, y otras regiones del país. Estas experiencias han sido lo más cercano a un intento de gobernanza regional, pero con gran liderazgo público; de hecho, cuando dejó de existir inversión pública estas iniciativas sucumbieron, simplemente por los bajos niveles de autogestión, participación y compromiso por parte de los actores locales.

La competitividad en el turismo es un concepto ambiguo que si no se comprende en su contexto induce a una dicotomía en la intervención territorial de la actividad productiva, en la teoría clásica del turismo los destinos turísticos deben contener una visión asociativa sostenida que les permita alcanzar mercados en conjunto, no compitiendo entre las organizaciones y empresas que conforman los destinos.

Los modelos internacionales demuestran que su continuidad en el tiempo se debe al soporte económico e institucional. En ese sentido, el empeño nacional por impulsar el turismo a través de proyectos financiados por las instituciones de fomento productivo y Gobierno Regional, no tienen la certeza ni solidez institucional para solucionar problemas del sector que deben tratarse a mediano y largo plazo. Por cierto, estos proyectos en promedio duran 2 años, por lo que se requieren políticas regionales de turismo que sean eficaces para dar solución a largo plazo sobre los sistemas de gobernanza del turismo.

La gobernanza del turismo en la R. de Los Lagos cuenta con un receptor de corrientes autónomas y endógenas provenientes de las agrupaciones de microempresarios y emprendedores, sin embargo, también responde a marcos legales y políticos de las instituciones gubernamentales.

Se observa que los procesos de asociatividad en la Región de Los Lagos dependen de las dinámicas endógenas de los territorios, no existiendo recetas para impulsar la gestión de destinos. Actualmente se identifica un liderazgo por parte de las agrupaciones de turismo más los municipios en el actual proceso de gestión de destinos y gobernanza que experimenta la región.

Se postula que para una real gobernanza regional es necesario fortalecer las bases, es decir, la asociatividad dentro de las comunas. Las comunas son gobiernos locales, de mayor proximidad con las comunidades locales, son la escala político-administrativa más pequeña del país, en la que se pueden realizar intervenciones entre los gobiernos locales, agrupaciones de turismo y comunidad local. Luego de tener comunas con una asociatividad fortalecida es pertinente pensar en gobernanzas provinciales y regionales, de escalas geográficas mayores.

Además de las problemáticas, se plantean desafíos regionales que deben ser afrontados positivamente, estos son: "confianza, cooperación, autogestión, proactividad de los miembros de organizaciones, capacitaciones para necesidades reales, liderazgos positivos, buenas relaciones dentro y entre las organizaciones".

## BIBLIOGRAFÍA

- Barbini, B., Biasone, A., Cacciutto, M., Castellucci, D., Corbo, Y., y Roldán, N. (2011).** Gobernanza y turismo: Análisis del estado de arte. Simposio Internacional de Gobernanza y Cambios Territoriales: Experiencias comparadas de migración de Amenidad en las Américas. Pucón, Chile.
- Bardhan, P. (2005).** Democracia local y gobernanza. *Instituciones y Desarrollo* 16 (v. 1), ISSN 1560-5264.
- Bosier, S. (1997).** El vuelo de una cometa. Una metáfora para el desarrollo territorial. *Revista Eure*, julio (Vol. XXIII, No 69). p. 7-29. Santiago, Chile.
- Canihuante, G. (2006).** Turismo en Chile. La Serena, Fondo Editorial de la Municipalidad de La Serena.
- Constabel, S., Oyarzún, E. y Szmulewicz, P. et al. (2008).** Agroturismo en Chile. Caracterización y Perspectivas. Fundación para la Innovación Agraria. Universidad Austral de Chile. Santiago, Chile.
- Henríquez, C., Pacheco, G. y Sampaio, C. (2012).** Arranjos socioprodutivos para o turismo de interesses especiais no território Patagonia Verde (Chile): Uma alternativa para um desenvolvimento territorial sustentável. *Turismo: Visão e Ação (Online)*. v.14, p. 292-303.

- Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2014).** «Población país y regiones - Actualización 2002-2012 y Proyección 2013-2020» (XLS). Consultado el 29 de septiembre de 2015.
- Maturana, H. (2009).** Evolución y competencia. Una mirada a la educación actual desde la perspectiva de la biología del conocimiento. En: autopoiesis.cl. 14 de septiembre 2009.
- Mayntz, R. (1998). Nuevos desafíos de governance. Traducción: "New Challenges to governance theory". Jean Monet Chair Paper RSC N°. 98/50.
- Ostrom, E. (2000).** El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. México, UNAM-CRIM-FCE, 395p.
- Oyarzún, E. y Szmulewicz, P. (1999).** Fortalecimientos de la gestión en destinos turísticos: Fundamentos. Gest. Tur. (Valdivia), N°. 4, p. 93-102. ISSN 0718-6428.
- Pacheco, G. Castaing, J. C. y Vera, J. (2013).** La gestión de destinos en la Región de Los Lagos. VII Congreso de la Sociedad de Investigadores de Turismo de Chile. Iquique, Chile.
- Pacheco, G., Henríquez C., Sampaio, C. y Oyarzún, E. (2011).** Encadenamientos Socioproductivos y Ecosocioeconomía de las Organizaciones: Análisis propositivo para el Turismo de Intereses Especiales (TIE) en el territorio lacustre de la Región de La Araucanía. Gest. Tur. (Valdivia), dic. 2011, N°. 16, p. 49-68. ISSN 0718-6428.
- Sampaio, C. A. (2005).** Turismo como fenômeno humano: princípios para se pensar a socioeconomia sob a denominação turismo comunitário. Santa Cruz do Sul (RS): EDUNISC, v. 1. 146 p.
- Sampaio, C. A. (2010).** Gestão que privilegia uma outra economia: ecossocioeconomia das organizações: Blumenau: EDIFURB, v. 1. 145 p.
- Sampaio, C. A., Montovanili Jr., O., Pellin, V. y Oyarzún, E. (2007).** Acuerdo productivo local de base comunitaria y ecodesarrollo. Análisis de tres experiencias brasileñas. Estudios y perspectivas en turismo, sin mes, p. 16-233.
- Skewes, J. C., Henríquez, C. y Pilquimán, M. (2012).** Turismo comunitario o de base comunitaria: Una experiencia alternativa de hospitalidad vivida en el mundo mapuche. Tralcao sur de Chile. Revista de Cultura y Turismo, año 6 N°. 2: 73-85.
- Travel Alberta (2011).** About Us. En: industry.travelalberta.com. Revisado en marzo de 2013.