



Repositorio Digital Institucional  
"José María Rosa"

Universidad Nacional de Lanús  
Secretaría Académica  
Dirección de Biblioteca y Servicios de Información Documental

Zelmute Oliveira Peres Marten

[zelmarten@gmail.com](mailto:zelmarten@gmail.com)

## Desarrollo sustentable y el camino Pomerano en São Lourenço do Sul

Tesis presentada para la obtención del título de Maestría en Desarrollo Sustentable del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

### Director de Tesis

Daniel Caporale

El presente documento integra el Repositorio Digital Institucional "José María Rosa" de la Biblioteca "Rodolfo Puiggrós" de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa).

This document is part of the Institutional Digital Repository "José María Rosa" of the Library "Rodolfo Puiggrós" of the University National of Lanús (UNLa).

### Cita sugerida

Oliveira Peres Marten, Z. (2017). *Desarrollo sustentable y el camino Pomerano en São Lourenço do Sul* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Lanús. Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico. Disponible en: <https://doi.org/10.18294/rdi.2019.176312>

### Condiciones de uso

[www.repositoriojmr.unla.edu.ar/condicionesdeuso](http://www.repositoriojmr.unla.edu.ar/condicionesdeuso)



[www.unla.edu.ar](http://www.unla.edu.ar)  
[www.repositoriojmr.unla.edu.ar](http://www.repositoriojmr.unla.edu.ar)  
[repositoriojmr@unla.edu.ar](mailto:repositoriojmr@unla.edu.ar)



UNIVERSIDAD DE LANÚS  
FORO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS AMBIENTALES – FLACAM -  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO  
MAESTRIA EN DESARROLLO SUSTENTABLE

**Título:** Desarrollo sustentable y el Camino Pomerano en São Lourenço do Sul

**Autor:** Zelmute Oliveira Peres Marten

**Director de la tesis:** Mgs. Arq. Daniel Caporale

**Lugar y fecha:** São Lourenço do Sul, Río Grande do Sul, Brasil/ La Plata, Buenos Aires, Argentina, 2016.

Disertación presentada como premisa final para la conclusión de la maestría en Desarrollo Sustentable por la Universidad de Lanús

## AGRADECIMIENTOS

En el momento de la conclusión de este trabajo, deseo:

Expresar todo mi especial agradecimiento a mi madre del corazón, quien siempre me estimula, Ceres María Ramires Torres. Y a la memoria de mi madre, Maria Osmarina Oliveira Peres,

Destacar toda la importancia de mi amada Laura Maria Jung de Moura Jardim y agradecerle siempre por todo su apoyo, en todos los emprendimientos, y celebrar siempre la llegada de nuestros amados hijos Arthur Jung Jardim Marten y Gabriel Jung Jardim Marten.

Agradecer, siempre, la confianza de mis dos intendentes: José Sidney Nunes de Almeida y José Daniel Raupp Martins, de mis compañeras y compañeros del gobierno y de los emprendedores del Camino Pomerano y de la industria del turismo de São Lourenço do Sul y de la Costa Doce.

Y, por último, pero con la misma relevancia y afecto, agradezco a nuestro maestro Rubén Pesci, a Florencia Pesci, a la arquitecta Lorena Babot y a mi director final de tesis, el profesor Msc. Daniel Caporale. Manifiesto aquí todo mi compromiso con la red FLACAM y agradezco también a mis amables colegas, “*alegres sustentables*”.

*La actuación emancipadora exige que los conocimientos sean apropiados, construidos, de forma dinámica, colectiva, cooperativa, continua, interdisciplinaria, democrática y participativa, orientados hacia la construcción de sociedades sustentables.*

**Paulo Freire**

## RESUMEN

Los ejes centrales de esta disertación son los siguientes: la creación y el diseño de un itinerario de turismo rural como estrategia de desarrollo local de un municipio inserto en una escala territorial de dinamización turística como factor de reconversión y consecución de un nuevo modelo, la crítica a los instrumentos proyectuales tradicionales y la consolidación de nuevos patrones.

**Palabras clave:** desarrollo, gobierno, turismo, políticas públicas, visión del Estado, emprendedorismo, economía solidaria, inclusión social, agricultura familiar; turismo rural, emancipación, empoderamiento, democracia, cambio de actitud, planificación, concertación, sustentabilidad, Costa Doce, región turística, cooperación.

## ABSTRACT

This thesis' main topics are: the creation and the designing of a route of rural tourism as a strategy for the local development of a municipality within a territorial scale of touristic boosting as a factor for redevelopment and for reaching a new model, the criticism towards the traditional project instruments and the consolidation of new standards.

**Keywords:** development, government, tourism, public policies, State`s vision, entrepreneurship, solidarity-based economy, social inclusion, family agriculture, rural tourism, emancipation, empowerment, democracy, attitudinal change, planning, conciliation, sustainability, Costa Doce, touristic region, cooperation.

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
FUNDAMENTACIÓN E HIPÓTESIS DEL TEMA DE TESIS .....	1
OBJETIVOS DEL TEMA DE TESIS .....	1
ALCANCE DE CADA CAPÍTULO .....	3
POBLACIÓN .....	4
MATERIAL Y MÉTODOS.....	4
RESULTADOS.....	4
CONCLUSIONES .....	5
<b>6</b>	
<b>CAPÍTULO 1: ROL DEL ESTADO</b> .....	<b>7</b>
1.1 LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	7
<b>1.1.1 Gestión estratégica de las políticas públicas</b> .....	<b>7</b>
1.2 GOBIERNO DE TODOS: LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DEL TURISMO .....	13
<b>1.2.1 El Plan Municipal de Turismo de São Lourenço do Sul</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 El papel del Estado</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.3 El rol del Estado en el desarrollo del turismo</b> .....	<b>21</b>
1.3 DESARROLLO INTEGRADO Y SUSTENTABLE .....	24
<b>1.3.1 Concepto</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.2 Desarrollo sustentable y turismo</b> .....	<b>26</b>
1.4 ENFOQUE ESTRATÉGICO Y BASES DE REFERENCIA.....	27
<b>1.4.1 La esfera pública local y la perspectiva de sustentabilidad</b> .....	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 2: LA ARQUITECTURA DEL TERRITORIO</b> .....	<b>33</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	33
<b>2.1.1 El municipio de São Lourenço do Sul</b> .....	<b>33</b>
2.2 EL CAMINO POMERANO .....	42
<b>2.2.1 Los pomeranos en São Lourenço do Sul</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2.2 La comunidad</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.3 Tradiciones y costumbres</b> .....	<b>49</b>
<b>2.2.4 Autogestión y economía solidaria</b> .....	<b>52</b>
<b>2.2.5 La valorización de la cultura y del medioambiente</b> .....	<b>52</b>
<b>2.2.6 Los pomeranos en el sur de Brasil en el Siglo XIX</b> .....	<b>55</b>
<b>2.2.7 Los pomeranos en la actualidad</b> .....	<b>57</b>
2.3 METODOLOGIA APLICADA .....	60
<b>2.3.1 Premisas</b> .....	<b>60</b>
<b>2.3.2 Matrices y diagnóstico</b> .....	<b>60</b>
<b>2.3.3 Subsistema decisor</b> .....	<b>60</b>
<b>2.3.4 Tema generador (escala espacial y temporal)</b> .....	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO 3: EL PROCESO PROYECTUAL</b> .....	<b>63</b>

3.1	ACTORES .....	63
3.2	CONFLICTOS Y POTENCIALIDADES.....	64
3.3	SUBSISTEMA DECISOR.....	66
3.4	TEMA GENERADOR .....	66
3.5	CAMBIO DE ACTITUD: PROPUESTAS DE SOLUCIONES.....	67
<b>3.5.1</b>	<b>Viabilidad económica .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Patrones de control y gestión .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Comunicación integrada .....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Acciones conjuntas: horizontalidad, democracia y educación para un proceso sistémico.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.5</b>	<b>Intervenciones en la política nacional.....</b>	<b>69</b>
<b>3.5.6</b>	<b>El gobierno como estrategia de articulación. ....</b>	<b>73</b>
<b>3.5.7</b>	<b>Desafíos del gobierno regional constituido en la Costa Doce.....</b>	<b>76</b>
	<b>79</b>	
	<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
4.1	REFLEXIÓN .....	80
4.2	RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL .....	81
	<b>EPÍLOGO .....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO A- CUADRO .....</b>	<b>85</b>
	<b>86</b>	
	<b>ANEXO B-MATRICES .....</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXO C- LEY MUNICIPAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA .....</b>	<b>89</b>
	<b>90</b>	
	<b>ANEXO D: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMINO POMERANO.....</b>	<b>91</b>

# PRÓLOGO

Entre las síntesis obtenidas en todo proceso están las viabilidades técnicas, económicas y políticas de la consecución de nuevos paradigmas; hipótesis que indican la vitalidad de un proyecto y de una visión del Estado que inserta al ser humano en el centro; la sustitución de la competencia y la plusvalía por la cooperación como fuerza motora de una nueva relación en sociedad.

A nivel del proyecto específico nos encontramos con: individuos habitantes de una misma localidad, con rasgos de identidades comunes, estableciendo sinergia para la concreción de una propuesta que se destaca por la innovación, elevación de la autoestima y adopción de saberes tradicionales, como diferenciales para atraer a nuevos visitantes y estimular nuevas inversiones.

Las convicciones fueron consolidándose en el camino, ampliándose las posibilidades con cada nueva conquista, confirmándose la factibilidad a partir de los resultados positivos de nuevos turistas que, en efecto, comprendieron la propuesta. Estos vínculos intangibles fueron sedimentando los mejores sentimientos, profundizando certezas y garantizando el compromiso vital que otorgó éxito al proceso.

Por lo tanto, hay alternativas de futuro que difieren del escenario proyectado por el centro del sistema capitalista. Es posible consolidar una nueva modalidad y praxis económica; hacer efectivos propósitos de interés colectivo, con solidaridad, cooperación y superación de la fragmentación que caracteriza esta época histórica de incertidumbres y de un proceso creciente de enfermedad social.



# INTRODUCCIÓN

La definición del tema se relaciona con la aplicación de este proyecto de desarrollo en curso, a lo largo de los estudios de maestría, y dialoga fundamentalmente con la factibilidad de que las políticas públicas tengan la capacidad de promover iniciativas productivas, viables, complejas, transversales, capaces de fomentar autonomía a partir del protagonismo de las comunidades invisibles.

La idea fundante es la de un “Estado” transitorio, actuante en el proceso de planificación y en las interlocuciones públicas en el sentido de crear un ambiente favorable para iniciativas de este estilo. Se trata de rechazar la perspectiva de la tutela estatal, reemplazando este carácter por el principio de la posibilidad de que los trabajadores pueden crear sistemas autogestionarios.

## Fundamentación e hipótesis del tema de tesis

El predominio del cultivo del tabaco, el objetivo continuo de incrementar sus ingresos por parte de los agricultores familiares, la necesidad de reconversión de las actividades productivas, el objetivo de diversificar la oferta turística local, la búsqueda constante de organizar el cooperativismo y de la economía solidaria como vectores de consolidación de una nueva economía: estos aspectos desnudan el propósito de un proyecto de desarrollo enfocado en la organización del itinerario de turismo rural Camino Pomerano y sedimentan el ideario programático orientado a la implementación de este tipo de política pública de emancipación social.

## Objetivos del tema de tesis

Señalar la pertinencia de este modelo de política pública. El propósito de la reflexión para demostrar que en la sociedad conviven distintas percepciones sobre las estrategias de desarrollo. Esto se logra incorporando nuevas vertientes en la agenda de la gestión pública en el ámbito local, ofreciendo el debido aporte académico, metodología y referencias teóricas que nutren a un proyecto en su implementación y que poseen la capacidad de aportar elementos para nuevas iniciativas similares.

Provocar la crítica propiciando un proceso dialéctico, utilizando herramientas de la planificación participativa, con el fin de consolidar la interacción social; creando un patrimonio

cultural con un nuevo estándar; integrando economía, cultura, valorización de la autoestima y rescate de la historia, colocando al individuo en el centro del proceso y con la prioridad de la preocupación por la esfera pública.

En esta perspectiva, analizar la ruta de turismo rural Camino Pomerano está en plena coherencia con esta lógica. Es coherente con esta visión de mundo y con el modelo estatal que implementa corresponsabilidad con la sociedad para encontrar soluciones, nuevos paradigmas al modelo de desarrollo tradicional. La concepción de cada decisión de forma compartida, desde la definición del nombre o la decisión de organizar el itinerario a la elaboración del Estatuto y el Reglamento Interno, la composición consensuada del Consejo de Administración y el Consejo Fiscal y la elaboración conjunta del logotipo que traduce una identidad, o al escuchar a los visitantes en sus críticas en cuanto a los puntos fuertes y débiles. Todos estos aspectos conforman el objetivo original, el núcleo de una visión osada de gestión del Estado, incluso con sus eminentes componentes burocráticos.

Cabe aún destacar la importancia del cooperativismo de base de auto-gestión en este contexto. La diversificación de los modos de producción en el municipio de San Lorenzo del Sur, así como la agregación de valor a la producción local recibieron impulsos fundamentales con la organización cooperativista. Inicialmente la fundación de la Cooperativa Mixta de los Pequeños Agricultores de la Región Sur – COOPAR, y acto seguido, a través de la inducción de diversas políticas públicas de la administración municipal, con la creación del Departamento de Economía Solidaria, en la Secretaria Municipal de Turismo, Industria y Comercio, y su adecuada transversalidad con el Departamento Municipal de Turismo, estimularon la consolidación de una oferta de turismo rural. Como resultado nace la ruta de turismo rural Camino Pomerano, como deseo y decisión consciente de los propios agricultores y como resultado de la potencialidad del cooperativismo como estrategia de desarrollo local, integrado y sustentable.



## Alcance de cada capítulo

A lo largo de los capítulos que componen esta tesis buscamos proponer la teoría que da soporte a la visión del Estado como inductor del desarrollo; demostrar cómo iniciativas públicas pueden ofrecer sustancia a proyectos de alto impacto social; hacer efectivas las iniciativas de empoderamiento, autonomía, autogestión, todos estos conceptos, a su vez, asociados al compromiso de un poder estatal implicado con la comunidad involucrada.

Creemos que estas propuestas son posibles incorporando los aspectos territoriales, sus características naturales, englobando los modos de producción tradicionales con el desafío permanente de la innovación y de la agregación de valor para aquello que es producto de los actores sociales incorporados, el rescate de perspectivas a través de los vínculos sociales existentes y con posibilidad de estructuración.

Otros instrumentos y factores de vital importancia para este proyecto han sido y son: talleres, cursos, reuniones, seminarios, consultorías de apoyo para la oferta de nuevos productos; el énfasis en el proceso participativo y planeado colectivamente, buscando una participación integrada y efectiva de todos los integrantes, a través de compartir las decisiones; la idea de la cogestión como elemento organizador de una posibilidad de esta naturaleza.

Por otro lado, proponemos la concesión de subsidios para nuevos procesos; una lista de recomendaciones que aporten conocimiento práctico para viabilizar otros ejemplos similares, respetando siempre la diversidad de cada posibilidad; ofrecer experiencias que contribuyan al perfeccionamiento y al aprendizaje, a través de los problemas diagnosticados y la optimización de los aspectos positivos encontrados.

El presente trabajo académico tiene como objetivo analizar las políticas públicas para inducir el desarrollo local desarrolladas en el municipio de São Lourenço do Sul, en la región turística de la Costa Doce de Río Grande do Sul, a partir de la implementación del circuito de turismo rural Camino Pomerano.

En el marco de la auspiciosa metodología flacamiana, se aportan conocimientos y el proceso de planificación participativa para concebir una experiencia de organización y empoderamiento de los actores sociales involucrados.

A través de la crítica a la prepotencia del modelo de esfera pública tradicional, se establecen conceptos y prácticas para la organización productiva, estructuradas en la humildad y en la levedad.

Los sistemas de organización de este proyecto y de la posterior investigación académica sobre el mismo se concibieron proyectando escalas de viabilidad económica, jurídica e institucional, elaborando estrategias de comunicación y valorización ambiental y cultural.

## Población

Los principales actores involucrados son los agricultores familiares ubicados en la Serra dos Tapes, municipio de São Lourenço do Sul, región turística de la Costa Doce. Se realizan esfuerzos para la integración de los siguientes públicos: los empresarios urbanos de São Lourenço do Sul, universidades, entidades de diversos segmentos de la sociedad civil, asociaciones de habitantes del interior, escuelas municipales y estaduais, representantes de las tres esferas de gobierno, bancos públicos y las comunidades de otros municipios de la región turística de la Costa Doce.

## Material y métodos

Entre los materiales utilizados están, fundamentalmente, las personas, este capital humano característico de esta parte del territorio gaúcho, sus historias, saberes y haceres, tradiciones que denotan rasgos destacados de estos inmigrantes europeos que iniciaron su llegada al municipio el 18 de enero de 1858, y que junto con sus modos de producción, propiedades, familias, aportaron toda una geografía y una arquitectura presentes en este territorio. Y también se cuenta con un conjunto de instituciones, como SEBRAE/RS, que fueron decisivas para la creación de un ambiente favorable al proceso de integración.

Los métodos aplicados están basados en la estructuración de políticas públicas para la promoción del desarrollo local, la planificación participativa, la gestión integrada y la transversalidad; en procesos de concepción conjunta sobre las oportunidades y las amenazas de concebir un nuevo vector de actividades relacionadas con el turismo rural, la reconversión productiva y la diversificación de la actividad tradicional en la pequeña propiedad familiar.

## Resultados

Entre los principales resultados notamos el comienzo de una integración efectiva; la valorización de la autoestima; la presentación de nuevos segmentos del turismo local, interactuando y de cierto modo, incluso cooperando con sectores tradicionales de la oferta local. Hubo una efectiva ampliación de negocios, movimiento de personas, circulación de investigadores; y, fundamentalmente, el nacimiento de nuevos paradigmas de interacción social, que aportaron la posibilidad concreta de fomentar el turismo rural en las noticias, comentarios, eventos, trabajos e iniciativas de un sector importante del municipio que pasó a identificarse con la visión propia de pertenencia a un pueblo tradicional: el denominado pomerano.

## Conclusiones

La política pública tiene capacidad real de promover el desarrollo local. El Estado inductor tiene capacidad de producir iniciativas horizontales, escuchando a e interactuando con la población autóctona. La Municipalidad tiene un papel decisivo en la estructuración de procesos de valorización de la autoestima local. Planificación estratégica, reuniones de trabajo, seminarios, visitas técnicas: todos estos son instrumentos que configuran una perspectiva de factibilidad y viabilidad de un sistema productivo estructurado sobre nuevos pilares: basado en la humildad y en la cooperación efectiva. Es una crítica con resultado práctico a la cultura de acumulación individual capitalista.

La importancia de este tema de tesis consiste en proponer que las gestiones públicas, en los ámbitos local, regional o nacional, desarrollen esfuerzos para la promoción de políticas de desarrollo local integrado. Reside en la propuesta de que consolidar el turismo en la región de la Costa Doce dinamiza nuevos sectores económicos, forma una nueva economía basada en la cooperación y en la solidaridad. Y esto se logra estableciendo nuevos marcos para la interrelación entre la sociedad y la esfera pública, incidiendo sobre la capacidad de cooperación en procura de establecer bases más sustentables.

Todo este proceso tiene como fundamentación la visión de un gobierno activo, integrado por diversos segmentos de la sociedad civil local y regional; atiende a un plan estratégico de visión del proceso político con participación ciudadana; busca conceptos claros sobre esta visión estratégica; caracteriza en cada capítulo del trabajo los matices estructurales de todos los actores sociales involucrados.

. Esta tesis está dividida en tres partes: el marco referencial de políticas públicas, el contexto epistemológico del cambio de actitud, y las conclusiones. En los apartados correspondientes y en las reflexiones finales se define con precisión el sentido general de la política pública, las especificidades del gobierno de todos de São Lourenço do Sul, la visión de desarrollo, los antecedentes del municipio, los pomeranos, la metodología aplicada en la organización y el cambio de actitud a nivel regional, económico.

La sección conceptual de los primeros capítulos de la primera parte explica los elementos que se aplican al proyecto, el cual se describe después de los antecedentes, a partir de la definición sobre el Camino Pomerano (2.2), hasta la noción sobre los pomeranos en la actualidad (2.2.2.7).



## Capítulo 1 Rol del Estado

### Palabras clave:

Estado, Políticas Públicas; São Lourenço do Sul;  
Costa Doce; Turismo; Diálogo, Desarrollo,  
Sustentabilidad

# CAPÍTULO 1: ROL DEL ESTADO

## 1.1 Las políticas públicas

### 1.1.1 Gestión estratégica de las políticas públicas

La reforma estructural del Estado debe medirse por patrones de eficiencia y calidad que escapen al espíritu mercantil, burocrático, corporativo, o cualquier otra forma que haya caracterizado los modelos de desarrollo acelerado de la modernidad, particularmente en lo que respecta al patrón de modernización autoritaria brasileña.

Cambiar la cultura del Estado se impone como objetivo relevante en la búsqueda de nuevas formas institucionales ordenadoras del desarrollo. El modelo estadocéntrico (pasado) y el modelo mercadocéntrico (presente) disfrazan y obstaculizan la opción por una perspectiva sociocéntrica en el enfoque estratégico del desarrollo sustentable.

¿Cuál es el punto en que la actual crisis de gobernabilidad se relaciona con los bloqueos generados por los instrumentos y métodos heredados del desarrollismo? ¿Cómo dotar de operatividad en la gestión de las políticas públicas a los principios de integración y sustentabilidad que marcan la perspectiva alternativa? ¿Cuál es el punto de referencia para medir la efectividad del cambio subjetivo y su efecto institucional sobre el estilo de gestión de los procesos de desarrollo?

Consideramos el cambio en el modelo de la planificación pública como un signo básico del cambio subjetivo de los actores y de la forma institucional de regular las acciones estratégicas. La inversión sociocéntrica - traducida en los esfuerzos por asumir valores como la colaboración y la participación democrática de los sujetos colectivos – se sitúa junto a la transparencia y rendición de cuentas como cuestión política.

El ambiente innovador se relaciona con una institucionalidad modificada por la esfera pública no estatal, que establece desde abajo el vínculo con los agentes y agencias gubernamentales.

El modelo de gestión estratégica basado en los principios que valoran el consenso activo de los distintos actores, los trabajos conjuntos y la cogestión de políticas, traduce el eje ético-normativo adecuado para el establecimiento de agendas locales orientadas a la sustentabilidad.

Se destaca, como elemento clave, la identificación de prácticas e instrumentos de gestión integrada de las políticas públicas, a partir de prioridades y consensos acordados en espacios institucionales innovadores.

En este sentido, el enfoque flacamiano aporta elementos, conceptos técnicos, académicos y metodológicos vitales en la prospección de nuevas prácticas de planificación a través de sus proyectistas. Propone, a través de la crítica al modelo tradicional del Estado, marcos conceptuales y premisas que señalan cambios de actitudes decisivos para lograr otro nivel de interrelación entre la esfera pública y la sociedad.

**Figura 1**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul

#### 1.1.1.1 La cuestión de los indicadores

La perspectiva de desarrollo sustentable aquí asumida comprende e integra aspectos ambientales, sociales, económicos e institucionales, asociados a los fundamentos ético-políticos antes esbozados. Este eje múltiple y abarcador recorre las distintas dimensiones en que la temática de los indicadores se aborda a continuación. En el tratamiento del problema, se puede formular una primera y básica distinción: a) la producción de indicadores como identificación y cuantificación de fenómenos que posibiliten un diagnóstico del estado y del flujo de la realidad local (como los denominados indicadores de calidad de vida, que tienen al IDH como una de sus fuentes básicas de referencia); y b) la producción de indicadores asociados al monitoreo y evaluación de estrategias de intervención (proyectos, programas, planes, políticas públicas).

Las siguientes consideraciones afectan, más directamente, a esta última esfera. Hay un grado considerable de consenso, aunque con matices no despreciables, en entender a la evaluación de programas/proyectos como un examen sistemático, que contemple desde el



diseño hasta el impacto de las acciones, permitiendo comprobar su eficiencia, eficacia y efectividad, basándose en indicadores seleccionados, en tanto y en cuanto ello sea posible y adecuado.

En esta perspectiva, es posible distinguir tres dimensiones básicas de evaluación, relacionadas entre sí: a) dimensión conceptual (análisis del diseño de las acciones, de la factibilidad de las metas, de la adecuación entre estrategias y objetivos, etc.); b) evaluación de desarrollo o de implementación, que comprende un análisis de procesos (mecanismos de gerenciamiento, flujos operacionales, financieros, etc.) y de resultados (alcance y focalización de las acciones); y c) evaluación de impacto (efectos sobre poblaciones y comunidades involucradas en las acciones, directa o indirectamente).

Considerando el campo aquí abordado, no se trata centralmente de focalizar la implementación de uno o más programas, sino sobre todo de implementar agendas con principios y componentes de lo que denominamos desarrollo local integrado y sustentable.

El hecho de que el universo en foco se diferencie de proyectos o programas, aunque al mismo tiempo estos tiendan a ser elementos de las estrategias localmente integradas, representa una dificultad o complejidad básica asociada a nuestro tema. Se añade, como factor de complejización, que el énfasis en lo local como centralidad (lo que de algún modo invierte la percepción de lo local como un extremo de la escala) no permite subestimar o desdeñar sus nexos con las relaciones verticales, los ejes sectoriales y los macroflujos.

Además de estos aspectos generales, la dificultad apuntada se relaciona con la diferenciación entre las acciones locales respecto a: escala (alcance territorial, poblacional, político-administrativo, etc.), grados de intersectorialidad y énfasis temáticos (trabajo e ingresos y sus componentes - crédito popular, capacitación, articulaciones de mercado - educación, salud, manejo de los recursos naturales, etc.), y esferas de articulación (variaciones en los perfiles y grados de heterogeneidad entre los agentes involucrados - sociales, económicos, institucionales-).

En procesos de monitoreo y evaluación, forzosamente, la búsqueda de selección/construcción de indicadores representa un acto de simplificación. Constituye, de hecho, un trabajo de reducción de la complejidad y la diversidad.

Esto no significa, necesariamente, un reduccionismo, aun considerando que solo una parte de los procesos de monitoreo y evaluación – incluso en el caso de un proyecto específico - puede ser anclada en sistemas de indicadores. A pesar de ello, es una búsqueda necesaria, bajo la óptica del compartir, del control social y de una visibilidad más amplia de las acciones, así como de las decisiones, y de los rumbos tomados por los administradores locales.

Como un camino preferencial, en una primera y abarcadora mirada hacia el campo en cuestión (agendas/estrategias locales), se destaca la dimensión de gestión/desarrollo de las acciones, o dimensión de implementación. Dada su centralidad y su carácter definitorio, esta dimensión se constituye como primera referencia para un conjunto de núcleos básicos de indicadores. La dimensión de implementación incluye indicadores de resultados y, aquí con énfasis especial, indicadores de proceso. Estos últimos se asocian generalmente con la noción de eficiencia, sin embargo - y sobre todo en el caso de estrategias de desarrollo local integrado - deben adquirir un significado más amplio.

Considerando los fundamentos en juego, el proceso de implementación incluye pero trasciende la cuestión de la eficiencia, siendo indisociable de las referencias de una cultura democrática, donde principios como trabajo conjunto, solidaridad y participación social adquieren relevancia. Por lo tanto, además de flujos operacionales, financieros y mecanismos de gerenciamiento, se trata de considerar dinámicas interinstitucionales, instancias actuantes de articulación entre actores, integración y convergencia de acciones, etc.

Como referencias asociadas a núcleos de potenciales indicadores, en lo que respecta a la identificación de procesos de implementación, se pueden mencionar como ejemplos: el alcance y el diseño de los espacios interinstitucionales donde se llevan a cabo las agendas/estrategias de desarrollo local (embrionarias o más plenamente constituidas); la construcción y funcionamiento de instancias de consulta y participación social; la producción o incorporación de información sistematizada sobre las realidades locales (que incluye los anteriormente denominados indicadores de diagnóstico); la implementación de planes locales compartidos, coordinados y apoyados metodológicamente; la implementación de procesos sistemáticos de capacitación (de los agentes económicos y de la administración local - agentes gubernamentales, organizaciones sociales, consejos, comisiones-), la integración intersectorial a través de cooperativas en red e interfaces entre programas y entre organismos; la construcción de mecanismos de acompañamiento/monitoreo con elementos definidos e identificables por los actores.

Este último aspecto remite a los campos de indicadores “internos” o “específicos” al espectro de acciones delineado en las estrategias de desarrollo local. Así, sería posible distinguir núcleos de indicadores generales - relativos a los bordes del proceso global de implementación de las agendas como tal - de núcleos específicos - relativos al interior de las acciones priorizadas localmente-, con sus propios procesos, resultados e impactos. Esto requiere un instrumental particular, con indicadores relativos a las líneas de acción/programas/proyectos considerados desencadenantes o básicos en el desarrollo local.

Como factor a considerar, dichas líneas de acción muchas veces se originan en un ámbito supralocal, que comprende en particular los programas federales y, por lo tanto, que traspasa ejes verticales/sectoriales.

Aunque asociados a la dimensión de implementación, los indicadores de resultados se relacionan sobre todo con el alcance y el radio que abarcan las acciones. En este ámbito, por lo tanto, los núcleos a destacar se asocian con la extensión y los perfiles de las poblaciones y territorialidades efectivamente cubiertas por las estrategias localmente integradas y sus componentes (programas, proyectos, etc.).

Si bien no es una práctica generalizada, es importante distinguir también la dimensión de resultados (en el sentido anteriormente descrito), de aquella relacionada con indicadores de impacto. Esta distinción se puede vislumbrar de manera simple, cuando se piensa, por ejemplo, en la competencia de un proyecto específico, que un índice de cobertura extremadamente amplio - con una población dada o un segmento poblacional, un caso integralmente incorporado o atendido por una acción de fomento - nada informa sobre los cambios efectivamente operados en esa misma población.

La cuestión de los impactos es, por naturaleza, compleja; no solo porque combina aspectos con diferentes grados de tangibilidad (más o menos objetivables o mensurables), lo que también ocurre en el dominio de los procesos o de la implementación, sino porque conlleva una dificultad inherente y ya clásica: ¿hasta qué punto los cambios identificados se derivan efectivamente de las acciones o grupos de acciones en cuestión?, ¿no habrían ocurrido de la misma manera de haber actuado en dirección opuesta? Sin entrar en los méritos de las posibilidades de controlar este problema (lo que tiende a involucrar el examen de aspectos “externos” al medio socioterritorial focalizado, incluso en la forma comparativa), es interesante observar que el impacto cuando se asocia al alcance tiende, con el transcurso del tiempo, a integrarse a los indicadores de diagnóstico local, realimentando la circularidad del proceso de planificación/ monitoreo/ evaluación.

De todos modos, se pueden vislumbrar áreas de impacto típicamente relacionadas con la implementación de agendas/estrategias locales, tanto desde el punto de vista de la sustentabilidad social (inclusión, inserción social, participación), como desde la sustentabilidad económica (consolidación y ampliación de emprendimientos y actividades económicas), institucional (consolidación de nuevas esferas públicas, reorganizaciones institucionales, fortalecimiento de las capacidades técnicas y gerenciales de los agentes involucrados) y ambiental (manejo sustentable de los recursos naturales, preservación de los ecosistemas locales, recuperación de áreas degradadas, etc.).

Como se señaló al comienzo de esta sección, la sustentabilidad, en estos múltiples aspectos, por lo demás bastante relacionados, debe ser identificada no solo en la dimensión relativa a los impactos (con la que tiene una vinculación más clara), sino también en la concepción de las agendas (donde aparece de forma explícita en los planes de acción compartidos) y en los procesos de implementación (donde asume facetas diferenciadas y ramificadas para cada aspecto).

Las acciones hoy en curso, en diversos puntos del país, se constituyen sobre todo con formas embrionarias de desarrollo local integrado y sustentable, con diferentes amplitudes y grados en la colaboración, participación social e integración multisectorial.

Se muestran todavía más embrionarias, desde el punto de vista de la implementación plena de una *Agenda 21* local, aunque esta tenga, en principio, vocación de constituirse en referente de convergencia de gran parte de la diversidad de iniciativas en curso o en gestación.

El incremento y multiplicación de este campo de acciones requiere, en última instancia, un proceso de cambio de cultura política, donde se articulen acciones de difusión, capacitación y, principalmente, redireccionamiento, emanadas de las fuerzas endógenas en cada dominio local.

Lo que nos proponemos aquí es contribuir a la reflexión que asocia marcos de referencia con dimensiones y núcleos de potenciales indicadores, considerando las dificultades y complejidades de este proceso. Buscamos avanzar en el sentido de un recorte básico que permita interactuar con distintos actores, foros y redes, con miras a una difusión más acelerada de las preocupaciones por el desarrollo local integrado y sustentable.

Particularmente, se trata de valorar el cambio institucional que establece un marco democrático - horizontal y de base - para la creación de un nuevo enfoque estratégico del desarrollo.

Esta perspectiva general implica en el fondo cuestiones ético-políticas decisivas como el fortalecimiento de una ciudadanía plena y la integración de los temas de la agenda socioambiental y de la agenda económica, hoy separadas por la cultura que todavía prevalece en las estrategias de desarrollo.

Los vínculos entre pobreza y desigualdad exigen, para su superación, apostar a enfoques diferenciados y combinados de acciones de desarrollo orientadas al futuro. Es esta dirección la que lleva a una revalorización de lo local como espacio para la integración de políticas públicas bajo una perspectiva de sustentabilidad cuyo objetivo sea la creación y consolidación de patrones alternativos e innovadores de desarrollo.

## 1.2 Gobierno de todos: La gestión pública municipal del turismo

### 1.2.1 El Plan Municipal de Turismo de São Lourenço do Sul

La actividad turística es un importante componente de la economía del municipio de São Lourenço do Sul. La oferta turística local se presenta como cualificada y diversificada, lo que le confiere al municipio la condición de contribuir de forma significativa en el contexto regional del turismo en la Costa Doce.

São Lourenço do Sul posee una considerable red hotelera, restaurantes, emprendimientos de turismo rural, además de una artesanía diversificada y recorridos diferenciados, como el Camino Pomerano, Camino *Farroupilha* y el Camino del Gaúcho.

En los últimos años, São Lourenço do Sul creció significativamente dentro del mercado regional, estadual y nacional del turismo. El crecimiento se debe a varios factores como la maduración y el perfeccionamiento de la gestión pública y privada del turismo, además de la diversificación y mejora de la oferta turística del municipio.

São Lourenço do Sul ejerce también un importante protagonismo en el proceso de fortalecimiento de la administración regional del turismo en la Costa Doce por ser la sede de AD Costa Doce - Agencia de Desarrollo del Turismo en la Costa Doce- y por apoyar activamente la consolidación de dicha entidad.

La Agencia de Desarrollo del Turismo en la Costa Dulce – AD Costa Doce, se estructura a partir de una directriz del Plan Nacional de Turismo del Brasil, buscando consolidar un énfasis en el proceso de regionalización del turismo del país. Nace de la voluntad de municipalidades, micro-empresarios, universidades, entidades de la sociedad civil, con el objeto de dinamizar los negocios de emprendimientos turístico, constituir un ambiente favorable al desarrollo regional y consolidar al sector como vector importante en la economía regional.

El poder público local ya ha invertido, hasta el momento, en diversas acciones estratégicas para la consolidación del municipio en el mercado turístico, como el mejoramiento significativo en ítems importantes de la infraestructura básica y turística, tales como pavimentación, mejoramiento del paisajismo de la costa, ampliación de la señalización turística, creación de un puesto permanente de información turística, desarrollo de nuevos itinerarios turísticos, además de viabilizar un mayor acceso a líneas de crédito, en cooperación con el Banco do Brasil, la Caixa Económica Federal, Banrisul, Cresol Boa Vista, Banco do Povo Municipal, entre otros. El Municipio también invierte en acciones de capacitación y cualificación, y en la promoción y difusión del destino São Lourenço do Sul en el mercado, a través de la producción de materiales promocionales y la participación activa en los principales

eventos de la industria, en especial el Festival de Turismo de Gramado, el Salón Nacional del Turismo y Salón Gaúcho del Turismo. El Municipio también innova en el sentido de establecer estrategias de comercialización de su oferta turística, como el Programa Viaja Mais Melhor Idade, propuesto por el Ministerio de Turismo y Temporada de Vacaciones de SESC/RS.

**Figura 2**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

Los principales segmentos turísticos de São Lourenço do Sul son: Sol y Playa, Rural, Náutico, Cultural y Negocios y Eventos. El municipio es considerado una de las principales atracciones del segmento Sol y Playa de la Costa Doce, siendo conocido como la “perla de la laguna”, por la belleza singular de sus paisajes.

El segmento de Negocios y Eventos despunta como una importante alternativa para minimizar los efectos de la estacionalidad turística, destacándose el *Reponte da Canção*, el *Moto - Lagoa*, el *Mental Tchê*, campeonatos *de Cross Country*, el *Seival da Poesia* y el *Südoctoberfest*.

Además del objetivo de fortalecer y ampliar los segmentos citados, se reconoció el potencial para diversificar, aún más, la oferta turística del municipio, a través de la creación de nuevos productos turísticos de los segmentos de ecoturismo, aventura y pesca. Por otra parte, en este contexto se inserta la creación de la Oficina de Negocios, para captar eventos

corporativos de la iniciativa privada en temporada baja, entre las propuestas de futuras acciones.

El poder público municipal, la iniciativa privada y la comunidad de São Lourenço do Sul invierten, continuamente, en el mejoramiento de la gestión de la actividad turística del municipio. En este sentido, la Municipalidad, representada por la Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio y el Consejo Municipal de Turismo, presenta a la comunidad lourenciana el Plan Municipal de Turismo de São Lourenço do Sul.

El Plan Municipal de Turismo de São Lourenço do Sul es el principal instrumento de orientación, diálogo y articulación entre los actores involucrados en el proceso de desarrollo del turismo en el municipio. Se constituye en un instrumento que procura auxiliar a los gestores públicos y privados en la optimización de los recursos, en el aumento de la competitividad del destino São Lourenço do Sul en el mercado turístico, así como en las acciones que contribuyen con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y de los emprendedores involucrados.

Durante el proceso de elaboración del plan fueron identificados algunos de los principales beneficios referentes a la implementación del Plan Municipal de Turismo:

- Definición de objetivos para el desarrollo del turismo y cómo alcanzarlos;
- Formas de desarrollar los recursos naturales y culturales y mantenerlos indefinidamente conservados para el futuro y en el presente;
- Integración del turismo en las políticas de desarrollo globales y en los modelos del país o región y establecimiento de relaciones entre el turismo y otros sectores económicos;
- Provisión de una base racional para la toma de decisiones para los sectores público y privado en relación con el desarrollo turístico;
- Esfuerzos para el desarrollo coordinado de todos los muchos elementos del sector de turismo;
- Optimización y equilibrio de los beneficios económicos, ambientales y sociales del turismo, con distribución equitativa de esos beneficios hacia la sociedad, con inclusión social, minimizando posibles problemas en el sector;
- Provisión de una estructura física que oriente el desarrollo de la actividad turística;
- Establecimiento de directrices y patrones para planes detallados de áreas de desarrollo del turismo;
- Implementación efectiva de la política de desarrollo del turismo y del plan de administración continua del sector de turismo;

- Esfuerzos de los sectores público y privado para invertir en el desarrollo del turismo;
- Oferta de un seguimiento continuo del desarrollo del turismo.

La elaboración del Plan Municipal de Turismo de São Lourenço do Sul siguió algunos principios básicos como:

- Planificación participativa, a través del estímulo a la elaboración conjunta;
- Desarrollo sustentable, con la valorización de los activos locales;
- Integración entre todos los actores involucrados;
- Descentralización de la gestión del turismo, estimulando que la comunidad desarrolle la gestión compartida, el gobierno local y el desarrollo de la actividad turística;
- Afinidad con las Directrices del Ministerio del Turismo, a través del Plan Nacional de Turismo, con las Directrices de la Secretaría Estadual de Turismo, Deporte y Esparcimiento, a través de los Foros Regionales y el Foro Estadual de Turismo y con el Plan Regional de Desarrollo del Turismo en la Costa Doce.

**Figura 3**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.



**Figura 4 -**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

### **1.2.2 El papel del Estado**

En su obra clásica *La riqueza de las naciones*, de 1776, Adam Smith (1723 - 90) demuestra que la economía tiene su propia lógica: los agentes económicos, buscando satisfacer sus intereses individuales, espontáneamente, organizan la economía de forma eficiente (la mano invisible).

Esa mano invisible corresponde al conjunto de fuerzas individuales que operan en la más pura competencia para satisfacer los deseos individuales, es decir, realizar las necesidades de vender (oferta) y de comprar (demanda).

El Estado interfiere y dificulta la realización de impulsos y necesidades individuales naturales. Únicamente tiene capacidad de mejorar la vida de unos si es en detrimento de otros.

En su texto *The end of laissez-faire*, de 1926, y en su obra más conocida *La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, de 1936, John Maynard Keynes (1883 – 1946) concluye, a diferencia de los partidarios de la mano invisible, que la racionalidad individual no produce necesariamente el mejor resultado para la sociedad.

Para Keynes, defensor de la competencia y de la igualdad de oportunidades, el Estado es capaz de arbitrar la competencia y controlar las variables económicas más relevantes, como el desempleo y la inflación. Keynes propone la constitución de un Estado fuerte, capaz de dirigir la economía.

La competencia es necesaria porque vuelve al capitalismo dinámico y revolucionario por el estímulo a la innovación y, también, porque establece remuneraciones diferenciadas para los desiguales. Pero deben existir reglas para la competencia, con el fin de evitar la eliminación de los pequeños en la lucha con los grandes. El objetivo de la competencia debe ser la reducción

de costos, de precios y el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios. La competencia no puede provocar la desaparición de los más chicos y favorecer el surgimiento de oligopolios o monopolios cuando tiene lugar el aumento de precios y la reducción de la calidad de los productos y servicios.

Además, según Keynes, el Estado debe implementar sistemas tributarios progresivos para reducir las desigualdades excesivas en cuanto a los ingresos (las desigualdades menores deben permanecer; a fin de cuentas los individuos tienen capacidades diferenciadas).

Una economía de mercado con un Estado débil no es capaz de mantener la inflación bajo control, ni reducir el desempleo ni las desigualdades de ingresos y riqueza, concluye Sicsú (2004), doctor y profesor del Instituto de Economía de la UFRJ.

La importancia del Estado en el campo económico es indiscutible, principalmente a causa de su insustituible papel de proveedor de un ambiente institucional capaz de conducir a la eficiencia del mercado, observa Gustavo Loyola, doctor en Economía, socio director de Tendencia Consultoria Integrada.

El Estado no sustituye al mercado sino que es su complemento indispensable. Pero, principalmente a partir del fracaso de las políticas dirigistas y estatizantes de las décadas de 1970 y 1980, es inaceptable pensar en el Estado desempeñando el rol de empresario o de orientador de los flujos de inversión privados.

El Estado tiene una función que desempeñar en la eliminación o reducción de las denominadas “fallas de mercado”. No siempre las fuerzas del mercado conducen a una atribución óptima de recursos en la economía, y entonces el gobierno ejerce su interferencia regulatoria. Como esta interferencia siempre determina un costo adicional impuesto a los agentes económicos, se deben sopesar los beneficios y los costos de la regulación estatal.

Brasil necesita ser un Estado proveedor de un ambiente favorable a las inversiones privadas y de políticas capaces de reducir las enormes desigualdades sociales, concluye Loyola.

En la visión del Partido de los Trabajadores (PT) (VALOR ECONÓMICO: 31/1/2004) el rol del Estado debe ser la construcción de soluciones junto al sector privado, incluso para darles más legitimidad y viabilidad política a estas soluciones. El Estado no debe intervenir, de forma traumática, imponiendo planes económicos.

El Estado debe no sólo articularse con el sector privado, sino también promover la articulación entre sectores empresariales.

El Estado debe ser el suficiente para que Brasil inicie un nuevo ciclo de crecimiento, afirma Luiz Dulci, secretario de la Presidencia de la República. El Estado no necesita y no puede ser mínimo para el PT. Pero, ante las restricciones fiscales, tampoco puede invertir por

sí solo en los sectores en los cuales la inversión es imprescindible para el desarrollo económico y social.

La mayor prueba de haber entendido esto fue el envío al Congreso del Proyecto de Ley n° 2546, de 24 de diciembre de 2003, que tuvo origen en la Exposición de Motivos (EM) n° 355/2003/MP/MF, de 10 de noviembre de 2003. Dicha propuesta trata del establecimiento de normas generales para la licitación y la contratación de sociedades [*parcerias*] público-privadas (PPP), en el ámbito de los Poderes de la Unión, de los estados, del Distrito Federal y de los municipios; se trata de un instrumento destinado a permitir el uso de recursos públicos para asegurar una tasa de rentabilidad a las inversiones privadas en proyectos de interés público. El gobierno entiende que es bueno estimular la presencia del sector privado, aun en sectores en los cuales la presencia estatal es necesaria.

El presidente Lula promueve una articulación para garantizar cerca de US\$ 10 billones anuales de inversiones en el sector de infraestructura, después de la aprobación de la PPP. Las inversiones en infraestructura en 2003 se limitaron a US\$ 1 billón (FOLHA DE SÃO PAULO, 1/2/2004: B1)

No hay dudas de que la cuestión de la sustentabilidad de la agricultura se encuentra inserta en el debate nacional e internacional. Sin embargo, falta que se convierta en fuente de presiones por parte de los sectores interesados, para que surjan políticas gubernamentales realmente efectivas.

La consolidación de la reforma agraria, el fortalecimiento de la agricultura familiar, la preocupación por la seguridad alimentaria y la adopción de técnicas de producción agroecológicas son condiciones fundamentales para la sustentabilidad agrícola. No obstante, estos cambios no van a tener lugar exclusivamente por la acción de un Estado fuertemente interventor. Esta forma de actuación estatal ya ha quedado obsoleta. Por eso, uno de los desafíos actuales es hacer que la articulación entre el Estado y la sociedad civil sea lo más transparente y legítima posible, de modo de disminuir las distorsiones de finalidad y los desvíos de recursos.

Cabe destacar, no obstante, que el Estado todavía dispone de varias instituciones públicas, que pueden ser usadas para capacitar a técnicos y a agricultores y para reconducir el sistema de producción agrícola hacia prácticas que sean más acordes con los criterios de la sustentabilidad. Para ello, más que recursos financieros, será necesaria voluntad política. Y esta voluntad política no se construye tan solo eligiendo gobernantes comprometidos con el ideal de la sustentabilidad.

Para que la sustentabilidad, en todas sus dimensiones (no solo en el sector agrícola), pueda ser alcanzada será necesaria la concreción de un nuevo pacto social, que pueda promover efectivamente el acceso democrático a los medios de producción, la desconcentración de la

riqueza y el respeto al medioambiente. El Estado, aunque no sea capaz de construir solo este nuevo pacto, tiene un rol preponderante en este proceso.

Es importante destacar también otro instrumento del que dispone el Estado, que es la utilización de la red de enseñanza y de otros medios para promover la educación ambiental. Esta debe ser entendida no solo como una educación que fomenta cambios de comportamiento en relación con la naturaleza, sino como una educación emancipadora que lleva el individuo a percibir los problemas ambientales dentro de las relaciones sociales y a tener una postura crítica y ciudadana frente a los mismos, basada en valores democráticos y solidarios.

Compete al Estado instituir canales de diálogo e instrumentos de asociación con el sector privado. Se entiende que, en lugar de intervenir de forma traumática, imponiendo planes económicos, el Estado debe construir soluciones junto al sector privado, incluso para darles más legitimidad y viabilidad política a esas soluciones.

"Nuestra cultura es negociadora y creemos que eso da resultado", define el ministro Luiz Dulci, secretario de la Presidencia de la República, *petista* histórico e integrante del núcleo principal de poder del actual gobierno. Un reflejo de esta cultura es el hecho de que, para llegar al poder, el PT procuró establecer no solo una alianza partidaria, sino también una "alianza social", llevando como vicepresidente a la lista electoral para acompañar a Lula, al empresario José de Alencar. Esto se refleja también en la composición del ministerio, donde hay representantes del empresariado, como Luiz Fernando Furlan, ministro de Desarrollo, Industria y Comercio.

El diálogo regular con empresarios y otros segmentos de la sociedad es importante para hacer un diagnóstico correcto de los problemas de cada sector de la economía. Es a partir de ahí que se identifican los problemas que deben ser resueltos en sectores que necesitan de alguna acción gubernamental, sea ella, por ejemplo, un programa de crédito o una norma que permita inversiones privadas.

El Estado debe no solo articularse con el sector privado, sino también promover la articulación entre sectores empresariales. Poner cara a cara a los sectores con intereses en conflicto ha venido sirviendo, por ejemplo, para evitar o revertir subas o devaluaciones de precios que perjudiquen el buen funcionamiento de la economía. No ser intervencionista no significa estar ausente y dejar que todo se resuelva por la autorregulación de los mercados.

En lo que se refiere a la presencia en la actividad económica, "el Estado debe ser el necesario para que el país tenga un nuevo ciclo de crecimiento", afirma Dulci. El PT entiende que el Estado no necesita y no puede ser mínimo. Pero, ante a las restricciones fiscales, tampoco puede cuidar él solo de invertir en sectores donde la inversión es imprescindible para el desarrollo económico y social del país. Por lo tanto, incluso en sectores donde es necesaria la

presencia estatal, el gobierno entiende que es bueno estimular la participación del sector privado.

El rol del Estado en la economía, continúa Dulci, no debe limitarse a políticas sociales. Es necesario tener una estrategia de desarrollo nacional, afirma. Él observa, sin embargo, que esa estrategia "no puede ser autarquizante", dirigida solamente al mercado interno. La idea del partido es que, de forma soberana, el país necesita integrarse al mundo. Esto significa que, en el campo de las relaciones comerciales internacionales, el Estado brasileiro no debe ser proteccionista y, sí, luchar contra el proteccionismo ajeno.

### **1.2.3 El rol del Estado en el desarrollo del turismo**

La tendencia de la humanidad es concentrarse en los grandes centros, lo que convierte a esos núcleos humanos muchas veces en fuente de violencia y neurosis urbanas.

Dado este cuadro, contar con esparcimiento es necesario, pero no suficiente. El turismo, permitiendo al individuo que se distancie de su medio y de su cotidianeidad, se convierte cada vez más en una necesidad para el bienestar del ser humano.

Debemos luchar por nuevas visiones de la actividad turística que puedan unir a los empresarios y al Gobierno en el gran desafío de hacer que, en el futuro, el turismo no sea más un privilegio de minorías sino un derecho de todo ciudadano.

Ya no se discute la importancia del segmento del turismo para la economía de una nación. El cambio en los medios de producción hace que se consiga cada vez más eficiencia en la elaboración del producto y e incluso en algunos servicios. Reducir la automatización productiva no parece ser el mejor camino.

La Revolución Industrial, cuando se adentró en el campo de la agricultura, llevó a algunas personas a pensar que el desempleo sería enorme y que lo mejor tal vez fuera no permitir la utilización de máquinas para arar, sembrar y cosechar sino seguir utilizando la mano de obra directa del hombre. Fue una suerte que no haya sido esa la elección de la sociedad, que todavía hoy, presenta señales de hambre en determinadas regiones, a pesar del vertiginoso aumento de la productividad rural. Nos urge crear nuevos puestos de trabajo para subsanar los vacíos generados por la automatización. Es ahí donde el turismo desempeñará un papel fundamental en la sociedad, en especial en el estado de Mato Grosso, dotado de tantas bellezas naturales y que contiene en su interior los tres ecosistemas: Cerrado, Pantanal y Amazonia, sin olvidarnos de la bellísima región de Araguaia.

La mención del término "turismo" en nuestra Constitución tiene lugar en el artículo 180, que prescribe: "La Unión, los estados, el Distrito Federal y los municipios fomentarán e incentivarán el turismo como factor de desarrollo social y económico". Nuestro legislador

constituyente insertó el artículo que trata del turismo en el capítulo de la Constitución que versa sobre los principios generales de la actividad económica, destacando, así, al turismo como actividad económica vital para el desarrollo de la nación. Y esto porque la actividad económica, según nuestra Carta Magna, está fundada en la libre iniciativa privada, no pública, sujeta al régimen de la competencia, abandonando la idea de que el Estado es el que debe ejercer tal actividad.

Por lo tanto, se debe entender que son las empresas privadas las que tienen la función de llevar a cabo las actividades turísticas, correspondiendo al Estado el rol de promover y de incentivar el turismo, pero no su operación. De cualquier manera, se podría considerar acorde con la presente tendencia mundial la disposición de que el turismo es una actividad de iniciativa privada, correspondiéndole al Estado la promoción y el incentivo como factor de desarrollo social y económico.

**Figura 5**



Fuente: Secretaria Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

Promover la actividad significa darle impulso, hacerla avanzar, esforzarse para que se haga realidad y no ejecutarla propiamente hablando. Por lo tanto, el rol del Estado en la actividad del turismo viene a ser la creación de condiciones para que crezca, prospere, supervisando su evolución, detectando sus necesidades y propiciando medios para que se lleve a cabo en el marco de un constante perfeccionamiento.

Incentivar es básicamente estimular. Por lo tanto, la Constitución, al decir que corresponde al Estado incentivar el turismo, da el mensaje de que el Estado debe proporcionar medios para fomentar esta actividad, como, a título de ejemplo, la reducción de carga tributaria de las empresas que exploten la actividad turística, el otorgamiento de líneas de créditos para facilitar las inversiones en el sector, el entrenamiento profesional, la creación de polos turísticos, entre otros. En esta órbita el país demuestra su condición de subdesarrollo.

Dada la escasez de recursos básicos para atender con una mínima dignidad al brasileño, es natural que el Estado termine teniendo prioridades mayores que el desarrollo del turismo. Antes, es urgente dar condiciones al ciudadano para que reciba atención en el área de salud, que cuente con educación, vivienda, etc. De ahí que los recursos, particularmente para el incentivo del turismo, se vuelvan escasos.

Sin embargo, los limitados recursos que sobran a la actividad turística deben ser utilizados para estimular la actividad, no para su ejecución. Ya no se puede tolerar que el Estado desarrolle las actividades turísticas, como lo hacía, hasta hace muy poco, siendo propietario inclusive de hoteles. La función estatal debe ser otra. Por último, aquella entidad política, Unión, estado, Distrito Federal o municipio, que tenga intención de promover e incentivar el turismo podrá hacerlo, pero desde que lo hace para generar desarrollo económico, trae aparejado desarrollo social; y por consiguiente, al incentivar o promover el turismo con miras a desarrollar económicamente la región, con la creación de nuevos empleos, el incremento del comercio, de las actividades hoteleras y de la industria, automáticamente, se está alcanzando un desarrollo social.

### 1.3 Desarrollo integrado y sustentable

#### 1.3.1 Concepto

En 1983 fue creada por la Asamblea General de la ONU, la Comisión Mundial sobre el Medioambiente y Desarrollo – CMMAD-, que fue presidida por Gro Harlem Brundtland, en ese momento la primera ministra de Noruega, con la incumbencia de revisar las cuestiones críticas del medioambiente y del desarrollo, con el objetivo de elaborar una nueva comprensión del problema, además de propuestas de abordaje realistas. Esta comisión debía proponer nuevas normas de cooperación internacional que pudieran orientar políticas y acciones internacionales de modo de promover los cambios que se hacían necesarios (WORLD..., 1987: 4). En el trabajo



surgido de esta comisión, apareció por primera vez de forma clara el concepto de "desarrollo sustentable", aunque ya estaba en gestación, con otros nombres, desde la década anterior.

El informe *Nuestro Futuro Común*, lanzado en 1987 (también conocido como "Informe Brundtland"), vino a llamar la atención sobre la necesidad de un nuevo tipo de desarrollo capaz de mantener el progreso en todo el planeta y, en el largo plazo, ser alcanzado por los países en desarrollo y también por los desarrollados. En él, se señaló a la pobreza como una de las principales causas y uno de los principales efectos de los problemas ambientales del mundo. El informe criticó el modelo adoptado por los países desarrollados, por ser insustentable e imposible de ser copiado por los países en desarrollo, bajo pena de que se agotaran rápidamente los recursos naturales. Acuñó, de esta manera, el concepto de desarrollo sustentable, es decir "la atención de las necesidades del presente, sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades" (WORLD..., 1987).

En este concepto se insertaron por lo menos dos importantes principios: el de necesidades y el de la noción de limitación. El primero trata de la equidad (necesidades esenciales de los pobres) y el otro se refiere a las limitaciones que el estadio de la tecnología y de la organización social determina para el medioambiente (WORLD..., 1987:46). Ya que las necesidades humanas son determinadas social y culturalmente, se requiere la promoción de valores que mantengan los niveles de consumo dentro de los límites de las posibilidades ecológicas. El desarrollo sustentable significa compatibilidad del crecimiento económico con el desarrollo humano y la calidad ambiental. Por lo tanto, el desarrollo sustentable recomienda que las sociedades atiendan a las necesidades humanas en dos sentidos: incrementando el potencial de producción y garantizando a todos (generaciones presentes y futuras) las mismas oportunidades

En esta visión, el desarrollo sustentable no es un estado permanente de equilibrio, sino de cambios en cuanto al acceso a los recursos y en cuanto a la distribución de costos y beneficios. En su esencia, "es un proceso de transformación en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se armonizan y refuerzan el potencial presente y futuro, con el fin de atender a las necesidades y a las aspiraciones humanas" (WORLD..., 1987: 49).

Más allá de haber incrementado la percepción del mundo en relación a los problemas ambientales, la comisión de Gro Harlem Brundtland no se limitó sólo a estos aspectos. El informe mostró que la posibilidad de un estilo de desarrollo sustentable está intrínsecamente vinculada a los problemas de eliminación de la pobreza, la satisfacción de las necesidades básicas de alimentación, salud y vivienda y, asociado a todo eso, el cambio en la matriz energética, privilegiando las fuentes renovables y el proceso de innovación tecnológica.

Los puntos centrales del concepto de desarrollo sustentable elaborados por la CMMAD y contenidos en el informe *Nuestro Futuro Común* (WORLD..., 1987) y que se han convertido en directrices de la *Agenda 21* son los siguientes:

(. ..) tipo de desarrollo capaz de mantener el progreso humano no solo en algunos sitios y por algunos años, sino en todo el planeta e incluso en un futuro lejano. Así, el "desarrollo sustentable" es un objetivo a ser alcanzado no solo por las naciones 'en desarrollo', sino también por las industrializadas.

(. .) atiende a las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades. Contiene dos conceptos claves: i) el concepto de 'necesidades', sobre todo las necesidades esenciales de los pobres del mundo, que deben tener la máxima prioridad y; ii) la noción de las limitaciones que el estadio de la tecnología y de la organización social imponen al medioambiente, impidiéndole solventar las necesidades presentes y futuras.

En esencia, el desarrollo sustentable es un proceso de transformación en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se armonizan y refuerzan el potencial presente y futuro, con el fin de atender a las necesidades y aspiraciones humanas" (WORLD..., 1987).

La "Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo" - CNUMAD (más conocida como "Río-92" o "Eco-92"), buscó el consenso internacional para hacer operativo el concepto del desarrollo sustentable. A partir de esta conferencia, el término "desarrollo sustentable" adquirió gran popularidad y viene siendo objeto de muchos estudios e intentos de establecer políticas de gestión que procuran contemplar sus principios centrales.

En este contexto de contemporáneas preocupaciones y acciones globales en torno de las cuestiones ambientales, otro movimiento crece en escala global en una agenda en torno de la Conferencia de las Partes para el Control del Tabaco – COP 7. Esta busca tratar las problemáticas para la salud pública del consumo de cigarrillos, su producción e industrialización. Siendo el municipio de San Lorenzo del Sur el tercer mayor productor de tabaco de la hoja, en el Estado de Rio Grande do Sul, con 60% de la renta agrícola del municipio; oriunda de esta cultura, el turismo rural ofrece una posibilidad concreta de reconversión y diversificación de esta actividad productiva.

### **1.3.2 Desarrollo sustentable y turismo**

Para el turismo, en tanto administración de negocios, la idea de desarrollo sustentable debe involucrar a instituciones, tales como empresas, operadoras, agencias y ONG en trabajos conjuntos que ayuden al viajero a contratar servicios que valoricen e inviertan en comunidades locales e intenten minimizar los impactos ambientales y culturales tradicionalmente promovidos por las actividades turísticas (Mastny, 2002). Sin embargo, en tanto forma de desarrollo económico, el turismo tiene sus particularidades que deben ser observadas, y por

eso, Mastny (2002) apunta a la utilidad de reflexionar sobre la *Agenda 21 del Turismo* escrita en 1996 por la OMT y WTTC (Organización Mundial del Turismo y Consejo Mundial de Viajes y Turismo –según sus siglas en inglés, respectivamente-).

Patrocinada por la industria turística, la *Agenda 21* del sector puso un énfasis significativo en la autorregulación, al tiempo en que continúa sosteniendo el rol dominante de mercados abiertos y competitivos, la privatización y desregulación en el estímulo del turismo. Hace poca referencia a la supervisión gubernamental directa o a instrumentos internacionales como impuestos turísticos. Además, aunque muchos de sus esfuerzos implican un cambio en dirección a la sustentabilidad ambiental, hay una menor propensión a incorporar necesidades sociales y culturales, incluyendo el enfoque sobre cuestiones de mano de obra y empleo, protección de culturas y maximización de vínculos con economías y comunidades locales (Mastny, 2002).

En síntesis, los gobiernos y las comunidades locales no se encuentran en la *Agenda 21 del Turismo*. Con todo, para que haya sustentabilidad, la prioridad es reorientar el patrón de consumo en todas las esferas. Asimismo, es más que necesaria la participación de la población estable, como también de los trabajadores del turismo. Y, más que todo lo anterior, es necesario que los gobiernos, no sólo por sus instrumentos económicos, sino también por la incuestionable contribución ofrecida por los institutos de investigación, ofrezcan parámetros, ambientales o no, para una planificación coherente.

Así, muchos documentos académicos siguen reflexionando sobre los turistas (señalados como los principales causantes de los impactos), a pesar de que se puede consumir cultura, paisajes, como también, aprender nuevas formas de solucionar problemas, observando el folclore y las culturas tradicionales, puesto que, el hombre de la tierra (o las comunidades tradicionales) en su simplicidad, antes observa el movimiento de la naturaleza por la fuerza de las estaciones del año y, entonces, compone sus cartas, menús y utensilios domésticos que, para el hombre urbano, son sobre todo fuente de suavidad y alegría. Pero esta visión supone en primer lugar el rescate de la finalidad inicial del turismo expuesta por Margarita Barreto (2000), a saber, la educación del espíritu humano, hasta que medidas más abarcadoras y eficaces sean más consecuentes sobre el tema.

#### 1.4 Enfoque estratégico y bases de referencia

### 1.4.1 La esfera pública local y la perspectiva de sustentabilidad

Las acciones de articulación, reflexión e información, que se vienen desarrollando en apoyo a las iniciativas de desarrollo local integrado y sustentable, tienen como centro las innovaciones en el modelo estratégico de las políticas públicas, asociadas con el énfasis en las potencialidades locales y con la perspectiva de sustentabilidad.

La noción de sustentabilidad corresponde a la definición más abarcadora de las temáticas derivadas de la consciencia crítica de los modelos de desarrollo nacidos en la modernidad. En el experimentalismo difuso de acciones de actores sociales y gubernamentales, en proyectos y procesos educativos y demostrativos, en la búsqueda de nuevas alternativas institucionales, en la atención al manejo de ecosistemas, se encuentran patrones que traducen la perspectiva sustentable del desarrollo.

El énfasis socioambiental que anima a actores que expresan nuevas dinámicas provenientes de la sociedad civil y los elementos de crisis de la relación estado-mercado, constituyen un punto de partida en la construcción de referencias de desarrollo sustentable. Este punto de partida se vincula a la identificación de las redes y fóruns que, desde la sociedad, intervienen en las acciones que pueden abrir otros rumbos de desarrollo, repercutiendo en las políticas públicas e impulsando su transformación.

Una primera referencia indicativa está, por lo tanto, en la construcción de esferas públicas ampliadas, de cara a enfocar el desarrollo a partir de la noción de sustentabilidad. Esta noción, vista como eje guía y valor estratégico o de derecho, aúna un vasto campo de actores y de alianzas. Las articulaciones que se constituyen en este impulso pueden materializarse en espacios con proyección pública: en la opinión y diagnóstico, en la demostración y educación volcada a la capacitación de la sociedad civil, del Estado y del mercado, en los *lobbies* para la redefinición de marcos legales de regulación, en el acompañamiento y estímulo de alternativas de desarrollo.

La construcción de mecanismos abiertos de formulación y monitoreo de políticas guarda estrecha relación con la creación de formas institucionalizadas de participación de la sociedad civil. Efectuar comprobaciones sobre la constitución de estos espacios públicos, asociados a un enfoque de integración y sustentabilidad, se presenta como algo esencial desde la perspectiva aquí asumida.

La traducción práctica de la valoración de las redes horizontales para la construcción de una nueva esfera pública, en una de sus manifestaciones más completas, se halla en el diseño e implementación de agendas de desarrollo local. En procesos de esta naturaleza, los actores sociales articulan iniciativas, operan en un plano temporal planificado sobre temas y cuestiones

escogidas, monitorean, evalúan y redefinen sus acciones, siendo imposible que, en este esfuerzo colectivo y heterogéneo, la diversidad se pierda o el conflicto deje de actuar, junto con el consenso mínimo que alimenta la continuidad de los diálogos.

Al definir el espacio local como un marco estratégico en la orientación de procesos de desarrollo, precisamos buscar referencias que señalen los pasos dados en la dirección de la efectividad de las políticas implementadas, siempre a la luz del enfoque innovador guiado por la perspectiva de la sustentabilidad.

Tales referencias deben ser identificadas en la práctica de actores sociales, gubernamentales y del mercado. En gran parte, tienen que ver con la interferencia de las fuerzas sociales y de los agentes gubernamentales locales, así como de los agentes productivos, sobre los flujos de bienes, servicios e información que atraviesan su universo socioterritorial.

Intervenir en las redes y cadenas que ordenan el modo de producción y el patrón de desarrollo se torna un factor aún más decisivo en un contexto que articula: a) ajuste y reestructuración económica, empresarial y productiva; b) revolución tecnológica; c) condicionamientos globales (geopolíticos, culturales y financieros). Sin perder de vista la permeabilidad de las articulaciones locales a los flujos sistémicos y jerarquizados (que evidencian un desarrollo desigual), revertir este vector – o este poder - es parte de la perspectiva democrática presente en la óptica ciudadana que informa la elaboración de las acciones locales.

Se destaca aquí, como un “desvío metodológico”, la mirada que valora una inversión jerárquica de los flujos, manteniendo la visión abarcativa, humanística y holística, propia del enfoque contemporáneo de la complejidad del desarrollo como objeto de análisis y construcción pública.

El término “desarrollo sustentable” fue utilizado por primera vez por Robert Allen, en el artículo "How to Save the World". Allen lo define como "el desarrollo requerido para obtener la satisfacción duradera de las necesidades humanas y el crecimiento (mejora) de la calidad de vida" (Allen *apud* Bellia, 1996: .23). Rotmans y Vries (1997) comentan que la noción de desarrollo sustentable fue introducida en ese año, habiendo demorado casi una década en ser ampliamente conocida en los círculos políticos y que el “Informe de Brundtland” fue la pieza clave. Señalan también que, a pesar de la importancia del concepto en los actuales debates políticos y científicos, no existe una única definición que sea compartida por todos los interesados.

Los elementos que componen el concepto de desarrollo sustentable ya fueron mencionados (la preservación de la calidad de los sistemas ecológicos, la necesidad de un crecimiento económico para satisfacer las necesidades sociales y la equidad – que todos puedan compartir - entre las generaciones presente y futuras). De esta forma, se percibe que los ideales

del desarrollo sustentable son mucho mayores que las preocupaciones específicas (la racionalización del uso de la energía, o el desarrollo de técnicas substitutivas del empleo de bienes no renovables o, incluso, el manejo adecuado de los residuos). Principalmente, es el reconocimiento de que la pobreza, el deterioro del medioambiente y el crecimiento poblacional están indudablemente interrelacionados. Ninguno de estos problemas fundamentales puede ser resuelto de forma aislada, si se buscan parámetros considerados aceptables, con miras a la convivencia del ser humano sobre una base más justa y equilibrada.

Sin duda, los nuevos desarrollos tecnológicos pueden actuar en el control de la contaminación/polución causada por tecnologías más antiguas, como también las restricciones en cuanto al uso de agentes químicos contaminantes pueden ser eficaces en el control ambiental. Sin embargo, necesitamos examinar las consecuencias de la imposición y/o dependencia de la tecnología presente en los procesos de transferencia de tecnología de los países desarrollados a los países en vías de desarrollo.

Para abordar la importancia de la dimensión tecnológica para el mantenimiento, la elevación o la degradación de la calidad de cualquier sistema social, es necesario que se defina un grupo de criterios a ser utilizados para determinar si una tecnología es apropiada o no, y preocupación por el significado sociopolítico de las tecnologías, su dimensión, nivel de modernidad y sofisticación y el impacto ambiental causado por estas tecnologías (Bellia, 1996).

Si la eficiencia económica y la preservación ambiental parecen estar distantes de una solución conciliadora, se pueden encontrar algunas soluciones parciales en curso en la producción sustentable, así como en la investigación y utilización de formas renovables de energía, etc. Es necesario que se promueva la adopción de técnicas que garanticen la reducción/eliminación del consumo exacerbado, de la producción no sustentable, en el intento de establecer un nuevo sistema económico, consciente de la cuestión ambiental.

El concepto de desarrollo sustentable incluye usar recursos con el carácter de perpetuación. La forma en que el concepto fue elaborado es amplia, abarcando lo económico, lo social y lo ecológico. Incluye también la exigencia de una sociedad organizada - lo que lo convierte en problema del Estado-.

A partir del descubrimiento de que era erróneo creer que los recursos ambientales serían infinitos, estos pasaron a ser objeto de gestión. No solo se deben analizar los recursos no renovables, sino también, discutir la cuestión del bien público, que muchas veces acabó permitiendo la explotación desenfrenada por algunos individuos. Se suma también a lo anterior, que el desarrollo sustentable es un proceso global y no puede ser confundido con la globalización. La globalización podría ser vista por dos lados. El primero es el de las grandes empresas y se refiere al dominio del mercado mundial o, en otras palabras, el aspecto comercial.

Por el otro lado, que es el de la contaminación, se trata de una óptica que trasciende fronteras nacionales y que significa evitar la polución. Sachs (1996), menciona que "globalización" es "una palabra que está siendo extendida para encubrir distintos sentidos; los principales actores no son los países sino las empresas".

La globalización del problema ambiental suscita a la cuestión de la complejidad. Esta permea el concepto de desarrollo sustentable y exige que se piense de forma global, pero que se actúe localmente. En ese sentido, la búsqueda de un nuevo enfoque del desarrollo regional debe tener en cuenta no solamente el aspecto económico, sino también el ecológico, político, social y cultural, los cuales son, también, necesarios para el crecimiento y manutención de todos los agentes involucrados (seres humanos, fauna, flora y la biodiversidad).



## Capítulo 2

# La arquitectura del territorio

**palabras clave:**  
São Lourenço do Sul; Costa Doce; Colonia;  
Camino Pomerano; Economía solidaria

# 2





# CAPÍTULO 2: LA ARQUITECTURA DEL TERRITORIO

## 2.1 Antecedentes

### 2.1.1 El municipio de São Lourenço do Sul

El municipio de São Lourenço do Sul está ubicado a 190 km de Porto Alegre. Se vincula a través de la costa con la Lagoa Dos Patos y la Serra Dos Tapes. En esta localidad había un puerto a través del cual llegaron los primeros pomeranos el 18 enero de 1858. Su economía se basa en la agricultura familiar, el comercio, los servicios y, en un porcentaje reducido, el sector industrial. Posee aproximadamente 45.000 habitantes, un 40 % de los cuales reside en la zona rural del municipio.

**Figura 6**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

#### 2.1.1.1 Datos generales e historia

La llegada de los pomeranos deriva en un nuevo impulso para el desarrollo de São Lourenço do Sul, después de la revolución *Farroupilha*. La presencia de otras etnias no menos importantes como afroamericanos, indios, italianos y otros, le aporta a su conformación poblacional un carácter de heterogeneidad en su composición. Aunque diversa, esta composición estuvo marcada por la existencia de un modelo de desarrollo regional estructurado

en la concentración de los ingresos y de la tierra. Esta realidad siempre exigió la implementación de políticas públicas de atención especial en la región.

**Cuadro 1-** Resumen estadístico de São Lourenço do Sul

Área del Municipio	2.036,1 km <sup>2</sup>
Municipios limítrofes	Norte: Camaquã y Cristal; Sur: Pelotas y Turuçu Leste, ,Lagoa Dos Patos; Oeste: Canguçu
Distritos	Distrito cabecera: São Lourenço do Sul, 1° distrito: Boqueirão, 2° distrito: Taquaral, 3° distrito: Esperança, 4° distrito: Harmonia, 5° distrito: Prado Novo, 6° distrito: Boa Vista, 7° distrito: Faxinal (Ley n° 1628, de 29 de marzo de 1990).
Temperaturas medias, máximas y mínimas	Media anual: 17,5°C. Máxima: 32°C. Mínima: 0,4°C.
Clima	Templado húmedo, con tendencia al subtropical del tipo mesodérmico, con versión cálida, constantemente húmedo; con temperaturas medias, en el mes más cálido superiores a 23°C y temperatura anual superior a 18°C. Las precipitaciones oscilan entre 1200 y 1300 mm anuales, distribuidos a lo largo de las estaciones, pudiendo el máximo y el mínimo nivel de lluvias tener lugar en cualquier estación del año, aunque con tendencia a las inundaciones en la primavera y a las sequías en el verano.
Altitud media	100 a 250 metros.
Población total (2011)	43.116 habitantes
Densidad demográfica (2011)	21,2 hab/km <sup>2</sup>
Tasa de analfabetismo de personas con 15 años o más (2010)	5,03%
Expectativa de vida al nacer (2000)	71,60 años
Coefficiente de mortalidad infantil (2010)	12,35 por 1000 nacidos vivos
PBI a precio de mercado (2010)	R\$ mil 546.457
PBI per cápita (2010)	R\$ 12.675
Exportaciones totales (2010)	U\$ FOB 52.096
Fecha de creación	26/04/1884 (Ley n° 1449)
Municipio de origen	Pelotas

Fuente: FUNDACIÓN..., 2012.

**Figura 7**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

#### 2.1.1.2 Aspectos de la geografía física

El relieve del municipio no presenta grandes altitudes. Sus cerros más elevados tienen picos redondeados como consecuencia de la acción erosiva de milenios. Las alturas oscilan, predominantemente, entre 100 y 200 metros. La Serra Dos Tapes recibe denominaciones locales, tales como: Serra dos Abreu, Serra Velha, Coxilha Negra, Coxilha do Barão, Coxilha Alta, Serra da Boa Vista, Cerro dos Negros, Cerro Chato, Cerro Alegre, Cerro das Rochas y Monte Alegre. Las tierras más altas están ubicadas en la zona colonial, en dirección oeste, donde encontramos el punto más alto del municipio, que es de 325 m, ubicado cerca del límite con Canguçu en las cabeceras de los arroyos Maenduva y Grande, en el subdistrito de Taquaral. En dirección este-sur el relieve se va haciendo más suave hasta convertirse en la zona llana que rodea la laguna. Allí se encuentra la menor altitud del municipio, que es de 3 m. La ciudad de São Lourenço do Sul está a 26 m sobre el nivel del mar.

En la cobertura vegetal del municipio predominan las formaciones herbáceas, entre las cuales sobresalen la vegetación rastrera, los arbustos y algunos árboles bajos que conforman los campos. También aparecen bosques del tipo mixto encontrado en la región de la sierra, donde se hallaron diversas especies como, por ejemplo: mirto, canela, higueras, *timaúba* y lapacho; bosques en galería, que son pequeñas formaciones forestales en forma de pasillo o galería que acompañan el curso de agua, presentando una variedad de especies vegetales, como

las formaciones complejas, que surgen a lo largo de la costa de la laguna y que están constituidas por árboles de pequeño porte, algunos de copas anchas intercalados con cactáceos y plantas espinosas. Además se encuentran gramíneas y un gran número de cocoteros, los cuales dan a la costa, que está junto a la ciudad, un aspecto peculiar y ornamental de efecto bellísimo. Junto al delta del río Camaquã y las regiones inundables del litoral podemos ver asimismo jacintos de agua, plantas acuáticas, *gravatás calustres*, *banana-do-mato*, sauces, higueras, gramíneas y ciperáceas.

La región lourenciana está bien provista de aguas internas, con un río, arroyos y riachuelos. El régimen fluvial de sus principales cursos de agua es del tipo pluvial oceánico, del género subtropical, donde se aprecia nítidamente el predominio de las inundaciones de invierno y primavera. La mayoría de los arroyos son del tipo perenne, con un sistema de drenaje clasificado como exorreico, con salida al océano a través de la Lagoa Dos Patos, que recibe aguas directamente de algunos arroyos, además de aguas del río Camaquã, que marca el límite entre el municipio del mismo nombre y São Lourenço do Sul. Este río se destaca más por su ubicación, extensión y aprovechamiento que como vía de transporte (ya que de sus 370 km - 70 de los cuales se encuentran en tierras lourencianas-, solo 10 son navegables) o que como curso hídrico para los agricultores de sus orillas, e incluso como lugar de esparcimiento en tramos que se encuentran a lo largo de su curso. Sus numerosos meandros llevan las aguas a la desembocadura en forma de delta, donde nos topamos con un archipiélago, cuyas islas principales son la de Vianez, Martins Quebra Mastro, Santo Antônio y Três Bocas, las dos primeras pertenecientes al municipio de São Lourenço do Sul. La Lagoa Dos Patos, ubicada junto a São Lourenço do Sul., forma una costa de aproximadamente 69 km de extensión que presenta grandes concavidades y donde se destaca la playa que encuentra en São Lourenço do Sul., no por su importancia geográfica, sino tan solo por su valor local. Como accidentes geográficos de poca relevancia podemos mencionar: la desembocadura del Arroyo Grande, del arroyo São Lourenço, del Carahá, del Tigre, y del Camaquã, la punta Da Figueira junto a la playa de São Lourenço, la piedra Mole, la de Pontalzinho o Quilombinho, la de Quilombo, la Barra Falsa, la Barra Funda, ambas ya junto al estuario de Camaquã. Además de estos, tenemos los islotes Da Ponta Da Figueira, Das Cobras y Da Foz do Rio Camaquã. El arroyo São Lourenço, de cuyos 34 km solo 300 m son navegables, sirve de amarradero a pequeñas embarcaciones que circulan por la laguna. Buscando permitir el acceso a barcos de mayor calado, se han efectuado en su lecho trabajos de drenaje y se ha construido un rompeolas junto a la desembocadura.

**Figura 8**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

**Figura 9**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

### 2.1.1.3 Historia del municipio

São Lourenço do Sul debe su nacimiento a la existencia del puerto de la hacienda São Lourenço, donde un agrupamiento inicial de chozas de los peones y campesinos pobres de la estancia generaría la formación de un núcleo urbano. Confiando en la importancia comercial que el puerto habría de tener, José Antônio de Oliveira Guimarães, propietario de la hacienda São Lourenço, ubicada a orillas del arroyo del mismo nombre, donó en 1850 1/8 de legua de tierras en la margen izquierda del mencionado arroyo para que en ese lugar se fundara un pueblo.

En 1858, gracias a un contrato comercial firmado por el alemán Jacob Rheingantz y el coronel José Antônio de Oliveira Guimarães, se inicia la colonización alemana (Figura 10) en la región, ocupando lotes en la Serra Dos Tapes. Con esto, el pequeño puerto junto al arroyo São Lourenço, que ya desempeñara importantes funciones en la revolución *Farroupilha*, cobra nuevo aliento.

**Figura 10 – Escenificación conmemorativa de la llegada de los inmigrantes alemanes a São Lourenço do Sul**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

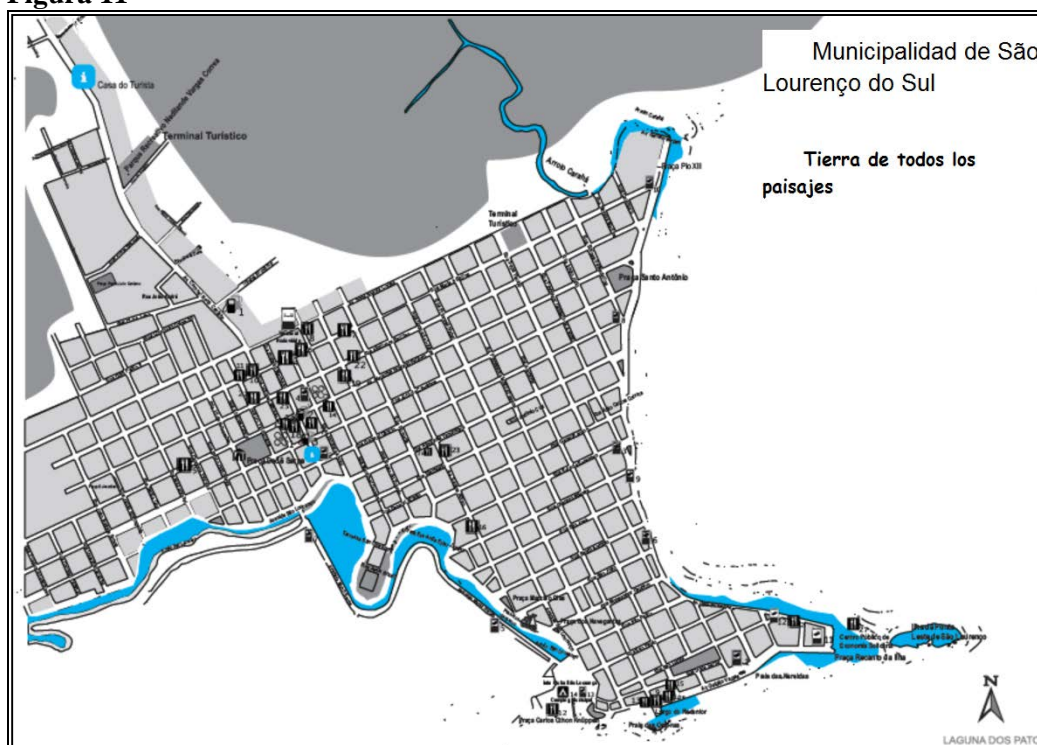
El poblado se desarrolló y adquirió importancia a medida que el puerto era utilizado más y más para recibir los contingentes inmigratorios, procedentes de Europa, así como para exportar la riqueza producida en la colonia alemana, que se estaba formando en la Serra Dos

Tapes. Dada esta situación, se desarrollaron esfuerzos para elevar a São Lourenço a la categoría de parroquia, lo que sucedió el 29/04/1876 y finalmente a la condición de villa, el 15/02/1890, juntando en un mismo municipio a las parroquias de Boqueirão y São João da Reserva, cuyas promociones habían sido revocadas anteriormente.

El éxito de la colonia alemana y sus riquezas entusiasmaron a muchos comerciantes alemanes, que no inmigraron para trabajar como agricultores, sino para operar en el comercio, abriendo en el puerto de São Lourenço casas de exportación de productos coloniales. Los primeros establecimientos de este género fueron los de Peter Timm, Fernando Englert y Carlos Ritter. Fueron ellos también los primeros habitantes del pueblo de São Lourenço, contando asimismo con sus propios yates para llevar los productos al puerto de Rio Grande.

En el transcurso de los años siguientes, São Lourenço do Sul experimentó el desarrollo de una importante flota mercantil, ya que la villa funcionaba como un verdadero emporio comercial entre la colonia y las demás ciudades lacustres de Rio Grande do Sul. Según Jairo Scholl, después de 1915 cuando el cauce del arroyo fue dragado, despejando la navegación y permitiendo que veleros de mayor calado pudieran atracar en el puerto, se registró una vertiginosa explosión de progreso en la villa. Por ello, el 31/03/1938, la villa de São Lourenço se eleva a la condición de ciudad, a través del decreto nº 7.199.

**Figura 11 -**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

#### 2.1.1.4 Los primeros núcleos poblacionales

Además del conglomerado de casas en el puerto de la hacienda São Lourenço, había otros pequeños agrupamientos fuera de los límites de la propiedad. En la localidad de Boqueirão fue donde peones, labradores y esclavos liberados se instalaron. En ese lugar se construyó una iglesia en homenaje a Nuestra Señora de la Concepción de Boqueirão, que le dio su nombre completo a la parroquia y que se convirtió en el núcleo de su desarrollo hasta que alcanzó la categoría de villa.

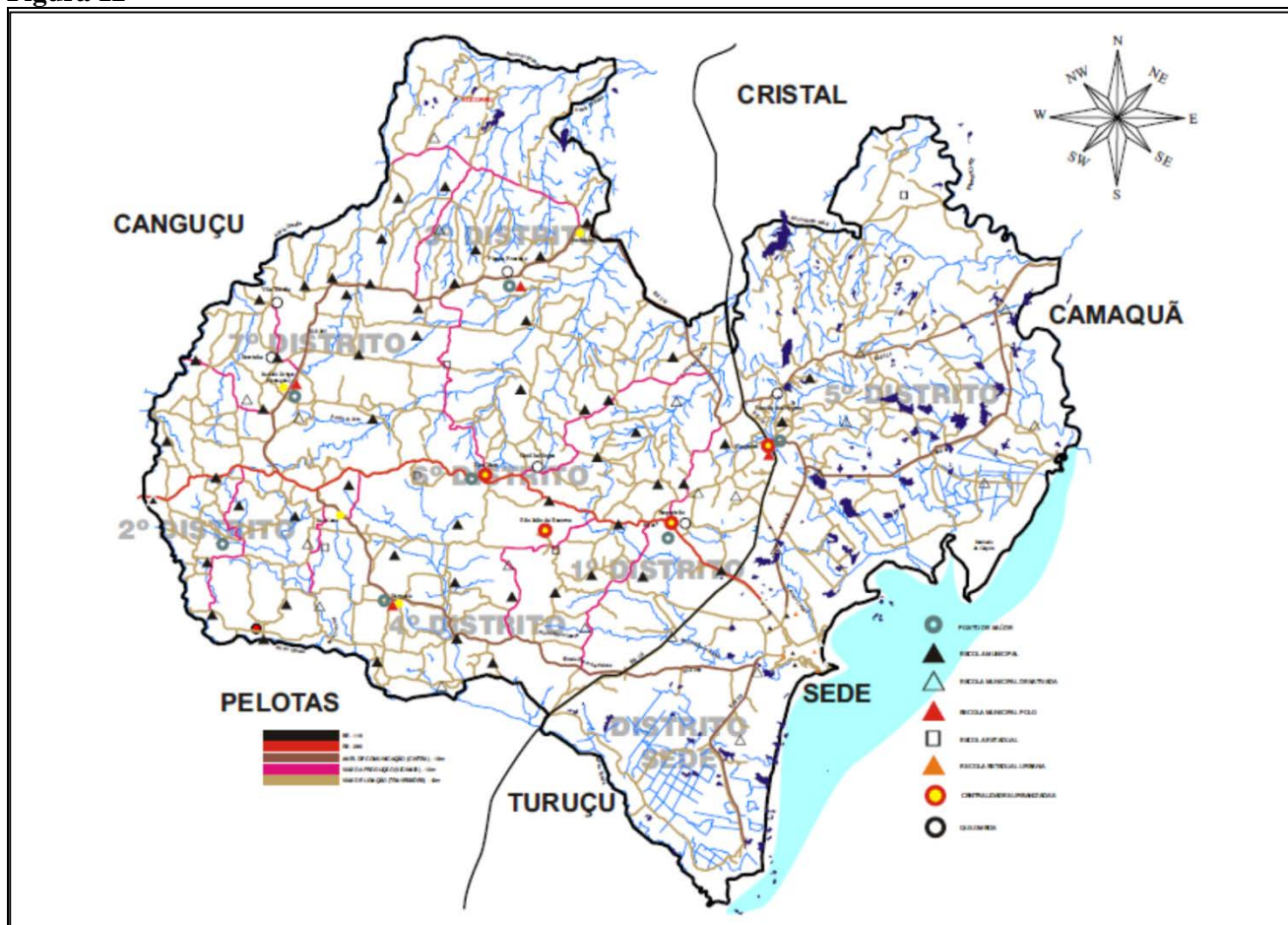
Las condiciones de vida en el lugar y en la época, al igual que en el resto de la zona, eran duras. A pesar de todo, Boqueirão estaba destinado a progresar. Ubicado en punto estratégico en la región, situado prácticamente donde las planicies se encuentran con las sierras, Boqueirão se convertiría en un punto de comunicación entre las distintas zonas del futuro municipio. Y esta interrelación se acentuaría de manera notable con el flujo inmigratorio germánico (Boqueirão llegó a ser paso obligatorio de la antigua ruta Porto Alegre - Pelotas y de la que une São Lourenço con Canguçu).

Los primeros inmigrantes que llegaron a la región se establecieron en Boqueirão. Eran italianos y se radicaron en un período anterior al de la llegada de los alemanes a la Serra Dos Tapes. Se dedicaron a la agricultura y muchos de ellos al comercio, lo que propició el florecimiento de una pequeña pero progresiva burguesía. Los italianos de Boqueirão también fueron responsables de dos actividades hoy extintas en el municipio: la vitivinicultura y la sericultura. Esta última llegó a cobrar notoriedad internacional debido a los premios alcanzados por la calidad de la seda producida. Se desconocen las razones por las que desaparecieron esas industrias. Es posible, sin embargo, que haya ocurrido debido a la no renovación de la corriente inmigratoria, así como al aislamiento de la parroquia respecto de los mercados de consumo.

Con el transcurso de los años, la importancia demográfica y económica de Boqueirão hizo que la parroquia se volviera cabecera del municipio, siendo elevada a la categoría de villa el 26/04/1884, pero estableciéndose recién el 11/02/1886, al separarse definitivamente de Pelotas. Sin embargo, en 1888 el poblado de São José da Reserva, en la colonia de São Lourenço, es promovido a la condición de parroquia. Por esta razón, el 28/06/1889, la villa de Boqueirão se disolvió para elevar a tal condición a la parroquia de São João da Reserva.



Figura 12

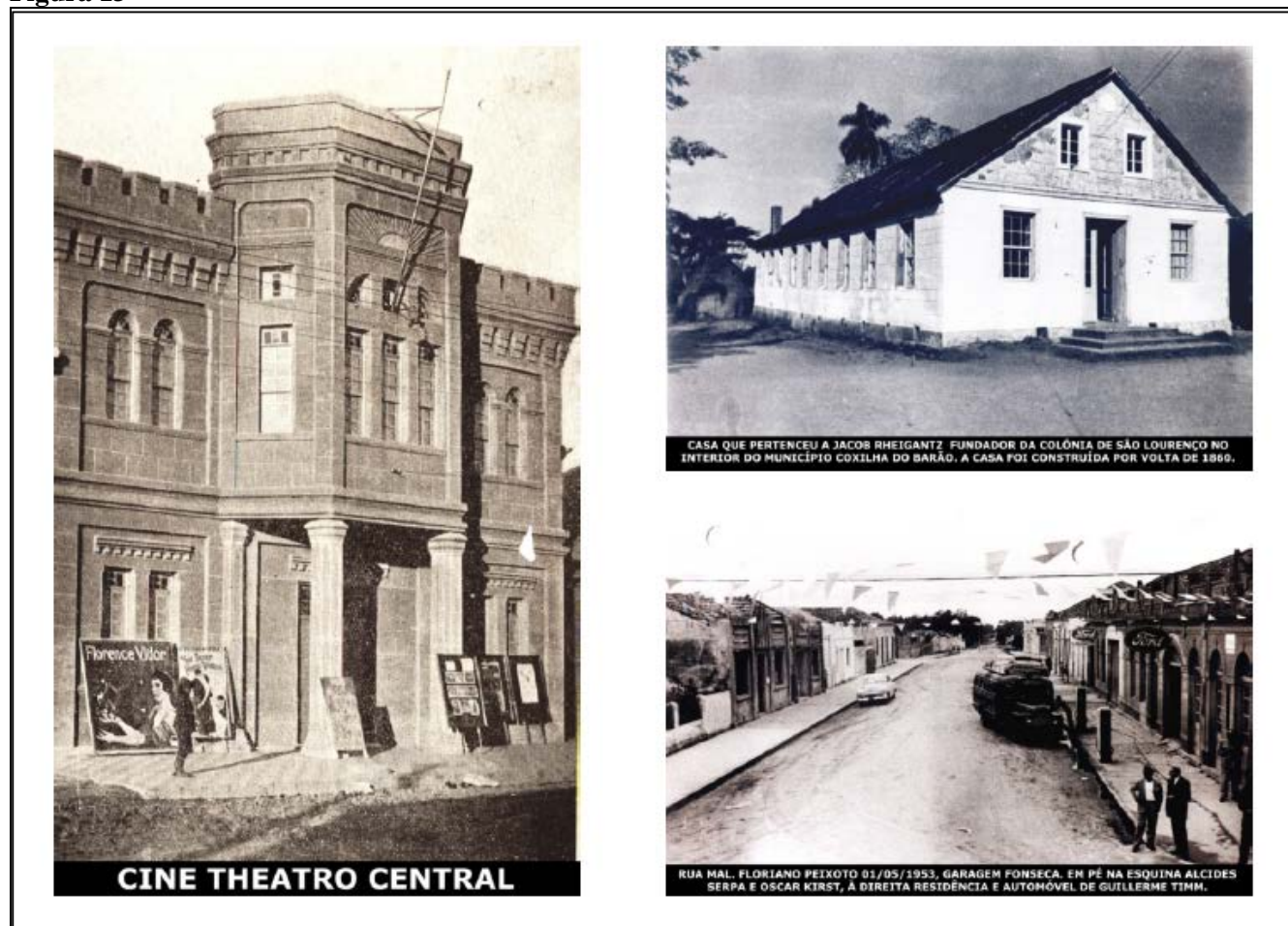


Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

#### 2.1.1.5 Origen del nombre

El origen del nombre del municipio está directamente vinculado al de la familia de José da Costa Santos y la existencia de la hacienda São Lourenço, que poseía una capillita cuyo patrono era San Lorenzo, del cual la familia era devota. No obstante, existe también una leyenda que dice que la estatua de San Lorenzo habría sido encontrada flotando en el arroyo homónimo, originando así la denominación del lugar. El hecho es que la hacienda São Lourenço, actual hacienda Do Sobrado, es la que da el nombre a la ciudad.

Figura 13



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

## 2.2 El Camino Pomerano

El Camino Pomerano es un proyecto elaborado por la Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul en asociación con diversas entidades (v. anexos A y B). Constatado el valor histórico de la más aislada y meridional de las colonias germánicas de Brasil (una verdadera isla geohumana pomerana cercada por un mar de iberodescendientes), se trató de promover el rescate de esta historia y la recuperación de sus tradiciones, hábitos y costumbres, de forma que estos elementos combinados proporcionaran el desarrollo de este pueblo y de esta región.

Las comunidades pomeranas de São Lourenço do Sul mantienen hábitos, dialectos, costumbres, culturas e identidades de su tierra natal. La humildad y la sensibilidad son las características de un pueblo que preserva, desde hace siglos, la organización de los grupos de cantos corales mixtos y orfeónicos.

Esta historia y experiencias se transmiten a los visitantes a través del circuito turístico, denominado Camino Pomerano, que recorre los mismos senderos que atravesaron los inmigrantes, desde su desembarco en el puerto hasta sus tierras en la Serra Dos Tapes.

El Camino Pomerano es un circuito de turismo rural que busca rescatar la historia, hábitos y costumbres de los inmigrantes pomeranos. Está integrado por las comunidades de Boqueirão, Boa Vista, São João da Reserva y Coxilha do Barão.

A lo largo de su recorrido se encuentran agroindustrias, artesanías típicas (como las flores deshidratadas, que se empleaban para adornar las fiestas pomeranas en pleno rigor del invierno), productos agroecológicos y de la agricultura familiar, cafés coloniales, grupos folclóricos y un verdadero paraíso natural entre la Serra Dos Tapes y la Lagoa Dos Patos.

En el circuito (Figura 14) se visitan chacras, sitios históricos, senderos y se degustan sabores peculiares de la verdadera gastronomía pomerana, como pechuga de ganso ahumado.

**Figura 14 - Mapa del circuito del Camino Pomerano de São Lourenço do Sul**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

La administración del circuito es responsabilidad de la Asociación Caminho Pomerano, que reúne a 45 familias de emprendedores de la agricultura familiar que están sumando el turismo rural a sus actividades.

La diversificada oferta es presentada de manera tal que la cautivante transmisión del conocimiento histórico de la colonización pomerana se conjuga con la extraordinaria belleza natural de la zona rural de São Lourenço do Sul.

Entre los aspectos de singularidad cultural, se destaca la preservación del casamiento pomerano, con la novia vestida de negro y la figura del “invitador”, personaje típico, encarnado por el hermano menor de la novia, que en la víspera del matrimonio sale a caballo para invitar a las familias vecinas al acontecimiento. El “invitador” divulga el evento verbalmente,

reemplazando la existencia de las modernas invitaciones impresas (“invito a todos y todas a la boda de Dóris Klasen y Thiago Thompsen, que se llevará a cabo el sábado, en la Coxilha do Barão” (...) no es necesario que lleven platos o cubiertos, ni nadie tendrá que ensuciarse las manos”). Al hacer la invitación a una determinada familia, recibe una tira de tela colorida que se prende en su sombrero y representa la confirmación de la asistencia, bebe un trago de *schnnaps* (bebida típica pomerana elaborada a base de destilados y hierbas) y parte para invitar a los próximos vecinos. Al terminar las invitaciones, el “invitador” se encuentra lleno de cintas de telas coloridas y habiendo consumido un gran cantidad de una bebida con una alta graduación alcohólica.

Esos hábitos permanecen vivos e invitan al turista a conocer y a vivir las experiencias del Camino Pomerano de São Lourenço do Sul.

**Figura 15**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

### **2.2.1 Los pomeranos en São Lourenço do Sul**

El pueblo pomerano fue la más importante etnia germánica en la formación de la colonia de São Lourenço, fundada el 18 de enero de 1858. Representan un 81% del total de la

masa inmigratoria que se estableció en la colonia de la Serra Dos Tapes y que, debido al éxito del emprendimiento, fue propulsora de la creación del municipio de São Lourenço do Sul.

Los pomeranos son oriundos de la Pomerania, antigua provincia de Prusia. Su origen más antiguo se remonta a la tribu wendo, que acompaña el avance de los eslavos hacia occidente, los cuales ocupan casi la mitad de Europa alrededor del año 600 D.C.

Los wendos ocupan las tierras meridionales del mar Báltico y las llaman *Po Morje*, es decir, “tierra cerca del mar”, lo que dio origen al nombre de Pomerania.

La Pomerania es conquistada por los polacos alrededor del siglo XI, pero estos no lograron hacer estable la ocupación ante la resistencia de los pomeranos.

Como los pomeranos eran politeístas, polígamos y animistas, la solución encontrada por el duque Boleslau II de Polonia fue buscar al obispo Otto de Bingen en Baviera con la intención de que los cristianizase. Al principio la tarea fue dura, pero Otto, al percibir que eran un pueblo de grandes pescadores de arenques y que tenían dificultades en la conservación del pescado ya que la sal escaseaba mucho, comenzó a enviar con los misioneros grandes cantidades de sal para que los pomeranos la utilizaran en el proceso de salazón del pescado. El gesto fue bien recibido y de esa manera la prédica del cristianismo se efectuó sin mayores dificultades.

En el año 1124 los pomeranos, a través de su duque Wartislaw, recibieron al obispo Otto de Bamberg, iniciando un acercamiento, no solamente con la Iglesia, sino también con los estados germánicos.

En aquel entonces existía un fuerte temor por parte de los pomeranos de que los polacos pudieran volver a ocupar sus tierras. A través de una intermediación de Otto de Bingen, los duques pomeranos firmaron acuerdos de defensa con el rey Lotario de Sajonia, señor de poderosos ejércitos, y con esto los polacos cejaron en sus pretensiones en la Pomerania. Esta, a su vez, se aleja del mundo eslavo.

La germanización tuvo lugar rápidamente. Los pomeranos atrajeron a nobles, comerciantes, artesanos y colonos alemanes para que se establecieran en el territorio de la Pomerania. Pronto, la propia lengua wendo, de raíz eslava, fue siendo abandonada en favor del *Platt-Deutsche*, un dialecto hablado durante la Edad Media a lo largo de los mares Báltico y del Norte. Los pomeranos lo incorporaron, pero como no lograban asimilarlo completamente sino que usaban desinencias gramaticales wendos, lo que llevó al nacimiento del dialecto pomerano, todavía hablado en São Lourenço do Sul.

Más tarde, después de innumerables guerras con suecos, dinamarqueses y rusos, se firmó la pertenencia de la Pomerania a los estados germánicos, como Prusia-Brandemburgo, y

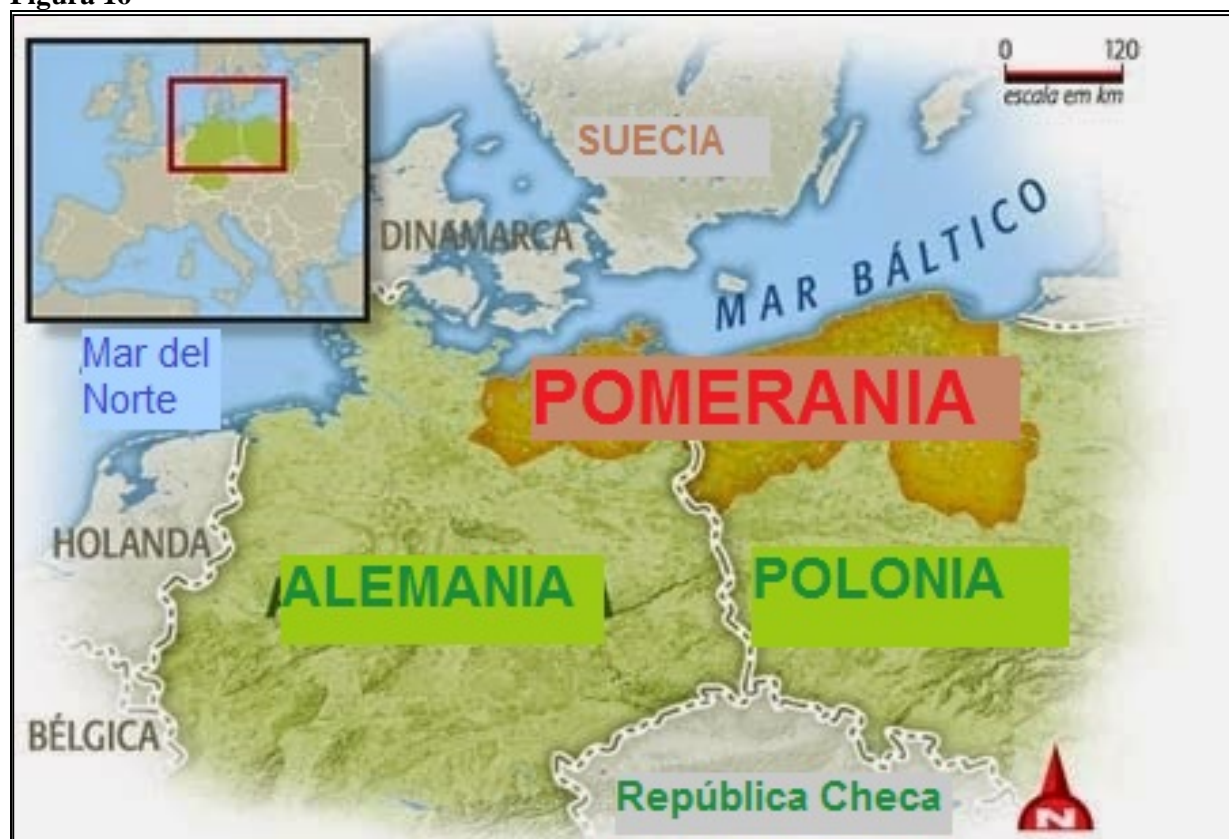
finalmente, después de las guerras napoleónicas, en el año 1817 se creó la Provincia Prusiana de la Pomerania.

Cuando los pomeranos llegaron a São Lourenço do Sul en 1858, desembarcaron como ciudadanos de Prusia; debemos señalar que el nacimiento de Alemania recién tendría lugar en 1871.

En 1945, con la derrota de la Alemania nazi, la Pomerania dejó de existir. Fue entregada al dominio de Polonia y los pomeranos fueron obligados a abandonarla, siendo desplazados por el Ejército Rojo hasta más allá de la línea de los ríos Oder y Neisse, que, junto con la ciudad de Stettin constituían la frontera entre Polonia y la República Democrática de Alemania, que estaba en la órbita de influencia de la Unión Soviética, mientras que la República Federal de Alemania se hallaba en el círculo de influencia de los Estados Unidos de América, Gran Bretaña y Francia.

En 1990, como resultado de la reunificación de Alemania, la parte occidental del antiguo territorio de Pomerania volvió a formar parte de Alemania con el nombre de Mecklemburg-Vorpommern. Pero, Pomerania entera y unida como era, dejó de existir para siempre.

**Figura 16**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

## 2.2.2 La comunidad

Los pomeranos eran pescadores, destacados constructores de barcos y expertos marineros; más tarde, también agricultores. Se convirtieron en eximios plantadores de papa inglesa procedente de América.

Sin embargo, la explosión demográfica, la rigidez del sistema de latifundios, el advenimiento de la máquina de vapor en el campo, condujeron a miles de pomeranos al desempleo y, en consecuencia, a la inmigración. La gran mayoría partió hacia Estados Unidos, mientras que otros fueron a Australia y Brasil; estos últimos se dirigieron a Espirito Santo y Río Grande do Sul, especialmente, al municipio de São Lourenço do Sul.

Aunque eran oriundos de tierras llanas, con pocas elevaciones, al trasladarse a las tierras altas de São Lourenço do Sul, muchos encontraron condiciones ideales en los suelos y las aguas para desarrollar criaderos de gansos, por los cuales eran famosos en la vieja patria, actividad que caracterizó a la colonia a lo largo del período inmigratorio.

**Figura 17**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.



### 2.2.3 Tradiciones y costumbres

Los pomeranos son un pueblo muy vinculado a los valores tradicionales, y los trajeron al Nuevo Mundo junto con su equipaje, produciéndose aquí una reproducción de sus hábitos.

El casamiento o *Hochzeit* es una de las fiestas más importantes. Su rasgo más recordado es la figura del “invitador” o *Hochtiedsbirrer*. Normalmente es el hermano más joven de la novia, a quien los padres le encargan llevar la invitación a la boda. Para cumplir este recado, él se viste con las mejores ropas, usa un sombrero con plumas o tiras de telas coloridas y su caballo es adornado con cintas y flores.

Este personaje va a las casas a efectuar la invitación, que es oral. Al llegar al lugar, anuncia en una especie de letanía el nombre de los novios, diciendo que a ellos los complacerá grandemente que la familia acuda a la boda, que no se preocupen por llevar cubiertos, que la comida y bebida serán abundantes, y que habrá mucha música y diversión.

Hecha la invitación, la familia, demostrando su aceptación, prende en el saco o sombrero del “invitador” una cinta colorida, ofrecen licores o aguardiente; también aportan alguna suma en dinero, para que el “invitador” y las personas contratadas por él, ayuden a recibir a los invitados el día del matrimonio, llevando los caballos a los establos, liberándolos de sus arreos y luego, preparándolos para el retorno de los invitados a sus hogares.

El *Polterowende* es un hábito pagano de los pomeranos, que, antes de que se realice la boda tienen la costumbre de, en el salón de la ceremonia y con grandes aspavientos, romper los platos y tirar ramitas de árbol verdes, que luego son barridas, creyendo que así se llevan también los malos espíritus.

La sopa de gallina con *nudel* (una especie de fideos) es obligatoria en la boda, pues creen que la gallina tiene poderes para advertir de la llegada de malos espíritus, así si los novios e invitados la toman juntos, tendrán poderes para percibir y ahuyentar a esos seres sobrenaturales de sus casas y vidas.

También existe la costumbre de pasar una caja entre los invitados, para que estos depositen libremente la cantidad de dinero que deseen. En Brasil, esta tradición está vinculada al pago de los músicos, mientras que en la antigua Pomerania se conocía como “dinero de los cocineros”.

Otro detalle interesante es que la novia se casaba con un vestido de seda negra. Hay distintas versiones de esta tradición. Está la de que el negro representa el respeto por la ceremonia; otra sería la de que el negro era el color de la ropa de las reinas y princesas, por lo tanto, el día de su boda la novia se sentiría como una de ellas; y también sería un recuerdo de la primera noche, costumbre medieval, época en la que la novia pasaba su primera noche con

el señor feudal del cual la novia y el novio eran siervos. Además, sobre la cabeza de la novia, se colocaba una guirnalda de arrayán y el velo.

Los bailes son comunes en su vida, pero uno de ellos es especial. Es el baile del *kraval*. Es el baile en el cual en un determinado momento, una tira de tela es colgada de la lámpara central del salón. Es la señal para que, en ese momento, sean las mujeres las que pasen a invitar a los hombres del salón para que sean sus compañeros de danza.

Las flores forman parte de la vida del pomerano. Invariablemente, la casa pomerana tiene su jardín. Es de él de donde provienen las guirlandas de las bodas, ceremonias y fiestas de bautismo o compromiso, incluso las flores para adornar las tumbas. Sin embargo, situada en el frío norte de Europa, la Pomerania goza de las flores por pocos meses, motivo por el cual sus mujeres desarrollaron la fina habilidad artesanal de desecar las flores. Con tanta perfección las deshidratan que parecen vivas. Por este medio, los pomeranos tienen flores todo el año, para cualquier eventualidad, independientemente de la estación.

La gastronomía pomerana es variada, pero prescribe en su cocina el uso de la papa de distintas maneras: cocidas, fritas o asadas. Pero, una especie de bollito frito (en forma de un pequeño bife), hecho de papa rallada con leche y condimentos verdes, llamado *rivelspah*, tiene éxito entre pomeranos y no pomeranos, especialmente acompañando una sopa de lentejas. El repollo salado en conserva, conocido como *sauerkraut*, es un importante componente de la dieta pomerana.

También hay una especialidad, que es famosa en toda costa de los mares del Norte y Báltico, que bañan la Pomerania: es la pechuga de ganso ahumada. Los pomeranos son grandes criadores de esta ave, de la cual sacan los plumones y plumas que forran sus acolchados para las gélidas noches septentrionales. La pechuga de ganso es curada con sal durante algunos días y luego por tres o cinco días más se la ahúma lentamente en una hoguera formada con maderas en descomposición, sin la presencia de llamas. Al final del proceso, se obtiene una pieza dorada por la grasa por fuera y de color rubí por dentro, que se corta en finas tajadas como un *carpaccio*. Se come sola o acompañada con fetas de pan negro, acompañada de vodka, *schnapps* u otro tipo de aguardiente.

Los campesinos pomeranos también preparan una sopa hecha en base a la sangre del ganso, mezclada con harina y limón o vinagre, a la que dan el nombre de *schwartzsauer* y que toman con pan. Es similar a la salsa de la brasileña *galinha ao molho pardo* (gallina con salsa marrón).

También son muy apreciados los productos de cerdo, como chorizos ahumados (*Geräucherwurst*), morcillas (*Blutwurst*), patés (*Lebenwurst*) y quesos de cerdo.

Todos estos productos se encuentran en el interior de São Lourenço do Sul, donde también se elaboran productos lácteos como el *Hüttenkäse*, que es un queso colonial, joven, poco curado y de excelente sabor.

En Pascua, una de las costumbres más interesantes de los pomeranos es el *Stiepen*, que significa “importunar a alguien tocándolo con los dedos o con los codos” El domingo de Pascua, muy temprano se acostumbra que los niños despierten a los padres y abuelos tocándolos con ramas. La explicación es que las ramas cortadas algún tiempo antes por los adultos y dejadas en una vasija con agua terminan de brotar el día de Pascua. Por ser el tiempo de la resurrección de Cristo, aquella rama que antes parecía muerta, en aquel día, con sus brotes, señala que la vida venció a la muerte.

En algunas regiones de la Pomerania, el *Stiepen* es practicado por jóvenes con la cara pintada de negro que durante la noche tocan por asalto a los que están durmiendo, pues, según la tradición de esas zonas, nadie debe dormir la noche anterior al domingo de Pascua. Esta tradición todavía puede ser encontrada en algunos lugares del interior del municipio de São Lourenço do Sul.

Cuando se construye una casa, es un hábito pomerano, heredado de su pasado pagano, poner una corona de ramas verdes en la cumbre. Es augurio de buena suerte para los que van a vivir allí, porque creen que los malos espíritus se alejan de la vivienda al ver la corona de ramas.

**Figura 18**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

## 2.2.4 Autogestión y economía solidaria

La crisis del sistema formal de empleo, los cambios profundos del mundo del trabajo con la revolución industrial y la aceleración del éxodo rural en Brasil, los impactos de la revolución tecnológica y de los medios de comunicación, monocultivos con dinámica de baja competitividad y sueldos reducidos: diversos factores crearon condiciones favorables para la formulación de políticas públicas de fomento a la economía solidaria en São Lourenço do Sul, siempre atendiendo la premisa de la autogestión y la organización horizontal de los emprendimientos, adoptando como marco jurídico el cooperativismo y el asociacionismo productivo.

**Figura 19**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

## 2.2.5 La valorización de la cultura y del medioambiente

Los pomeranos, pueblo de origen eslavo pero germanizados a lo largo de casi 700 años llegan al siglo XIX con desafíos de orden económico derivados no solamente de los factores bélicos.

La Pomerania, durante ese período, era una provincia del reino de Prusia. No existía Alemania, la cual surgiría recién con el *Reich* el 18 de enero de 1871 en ocasión de la elevación de Guilherme I a káiser, lo que ocurrió por obra de Otto Von Bismarck.

La Pomerania tenía en la agricultura su principal actividad, aunque en su momento jugó un importante papel en la construcción naval. Eran tierras de grandes latifundios, en las que la mayoría de los pomeranos trabajaban como empleados.

Como consecuencia del sistema feudal, las familias pomeranas constaban de numerosos miembros, no siendo inusual familias con once o doce hijos, pues, durante el período mencionado, aquel que tuviera el mayor número de hijos tenía una especie de capital que le garantizaba ingresos ante el latifundista. Aunque todos los hijos trabajaran la tierra, solamente el jefe de familia percibía remuneración.

Esta situación era común a mediados del siglo XIX en la Pomerania, no obstante, con la introducción de la máquina de vapor inventada por James Watts, la situación de los trabajadores rurales pomeranos cambió drásticamente. La mano de obra del trabajador, que antes era la base de los cultivos, pasó rápidamente a ser sustituida por los ingenios movidos a vapor, lo que provocó el desempleo masivo.

Las muchas familias que vivían en las tierras de los latifundios fueron volviéndose innecesarias para el trabajo agrícola y fueron compelidas a abandonar sus casas, convirtiéndose en migrantes o vendedores de mano de obra diaria.

El interior de la Pomerania pasó entonces a presentar un nuevo paisaje. A lo largo de las rutas que llevaban a los latifundios, se alineaban verdaderos despojos de las cabañas que concentraban a los antiguos trabajadores del latifundio. Muchos no consiguieron ningún trabajo, otros obtuvieron algún recurso trabajando por jornadas en los latifundios. Una gran parte, no tolerando esta situación, se marchó a las grandes ciudades que, a su vez, tampoco podían absorberlos.

La miseria era dantesca. El hambre, la enfermedad, el analfabetismo y las precarias condiciones de vivienda llevaron a los pomeranos a sufrir verdaderas devastaciones en sus contingentes poblacionales.

Ante este panorama, los gobiernos pasaron a estimular la emigración, y los países más dispuestos a recibirlos fueron Estados Unidos, Brasil y Australia. Consta en los archivos históricos que los Estados Unidos recibieron 390.000 inmigrantes pomeranos en el siglo XIX, Brasil 33.000 y Australia un número similar al de Brasil.

Los pomeranos inmigrantes eran especialistas en cultivo de la papa inglesa, cuyo cultivo se adaptó espléndidamente fuera del territorio pomerano.

Los pomeranos habían recibido de forma masiva la Reforma de Lutero, a punto tal que un 97% se habían convertido en evangélicos luteranos. Este pueblo continuaba en el siglo XIX vinculado al mar y a la tierra, mientras persistía la emigración periódica de grandes contingentes de trabajadores.

Cuando los pomeranos realizaron su primera emigración a Brasil (Espírito Santo en 1857 y Río Grande do Sul - São Lourenço do Sul- en 1858), aún llevaban pasaportes del Reino de Prusia. Por otra parte, los pomeranos, a lo largo de toda su historia, desde la dominación por el duque Boleslav II de Polonia en 1124, no tuvieron más que cien años de administración de su propio pueblo, con los duques pomeranos.

Se puede decir que los pomeranos nunca fueron sujetos de su historia, sino objetos. Las dominaciones, por parte de varios pueblos, como suecos, brandeburgueses, prusianos, polacos, rusos, entre otros, hicieron que el suelo pomerano fuera un permanente campo de batalla entre las potencias extranjeras que lo codiciaban. Napoleón Bonaparte, en su viaje de ida y vuelta a Rusia, provocó una terrible devastación en Pomerania.

La guerra contra Suecia, en la cual Prusia, Brandemburgo y Turingia se empeñaron durante el siglo XVI, conllevó una verdadera merma. Un tercio de la población pomerana murió por la hambruna, la peste o la guerra.

Esta sucesión de tragedias hizo del pomerano un hombre taciturno, reservado y desconfiado en relación con los desconocidos. Todos los extraños con los que tenía contacto solamente se acercaban para quitarle algo. Así fue hasta el siglo XX, cuando, por último, en enero de 1945, el Ejército Rojo, secundado por tropas polacas, anexó el territorio pomerano a Polonia, transfiriendo, en aquel invierno, más de tres millones de personas más allá de una línea imaginaria al oeste del río Oder-Neisse. Los pomeranos se sometieron a semejante desalojo hostigados por citados ejércitos, llevando consigo tan solo la ropa que tenían puesta. Con este acto histórico, la Pomerania desaparece políticamente y parte de su población se establece, entonces, en el país que posteriormente vendría a ser conocido como República Democrática de Alemania – RDA- y otra parte se desplazó más hacia Occidente, a la República Federal de Alemania – RFA -. Ambas repúblicas se unificarían recién en 1990.

Los pomeranos se organizan de manera de encontrar raíces comunes en territorio extranjero; algunos construyen comunidades que sueñan con su antiguo territorio vinculado a la actual Alemania, lo que, en este caso, significa una utopía política, toda vez que la República Federal de Alemania, en 1954, renunció definitivamente a toda pretensión territorial sobre Polonia, incluyendo el territorio de la antigua Pomerania.

## 2.2.6 Los pomeranos en el sur de Brasil en el Siglo XIX.

Las primeras oleadas de pomeranos que llegaron a Brasil, desembarcadas en Espírito Santo, se encuentran con un ambiente totalmente distinto del de su lugar de origen. En lugar de las grandes planicies onduladas y repletas de lagos de la antigua patria, se toparon con montañas inhóspitas y escarpadas, donde no podían llevar a cabo las actividades usuales como la cría de gansos y el cultivo de la papa inglesa, sin contar con la resistencia armada que los indígenas de aquella región les opusieron. No obstante, los pomeranos lograron establecerse a casi mil metros de altura en un sitio denominado Campim, hoy ciudad de Domingos Martins, la cual, junto con Santa Maria de Jequitibá, Santa Leopoldina y Melgaço, constituyen los más grandes núcleos pomeranos de aquellas latitudes casi ecuatoriales.

En el sur de Brasil, más específicamente en el Estado de Río Grande do Sul, los Pomeranos llegan a São Lourenço, donde forman la más meridional y aislada de todas las colonias de origen germánico en Brasil. En estas latitudes encuentran un clima más adecuado a su naturaleza. Las tierras lourencianas se ubican a orillas de la Lagoa Dos Patos, así como Pomerania quedaba en las costas del mar Báltico. Estas tierras sureñas, linderas de la gran laguna, son planicies con muchos espejos de agua, que recuerdan a la Pomerania, aunque la colonia pomerana (que lleva el nombre de Colônia São Lourenço) terminó instalándose en la Serra dos Tapes. Esta región es más suave que la montañosa región de Espírito Santo, lo que permite a los pomeranos ejercer, en su plenitud, sus actividades agrícolas, viéndose beneficiados por un clima cuya temperatura en otoño/invierno es similar a la que se puede hallar en Europa.

Los colonos pomeranos adquirieron de la sociedad colonizadora Jacob Rheingantz y José Antonio de Oliveira Guimarães los lotes de tierra que ocuparían. Se trataba de fracciones de tierra de 48 hectáreas, cubiertas en su mayor parte por vegetación boscosa, lo que hizo necesaria la deforestación para que el colono tuviera su tierra para plantar. La consecuencia de la ocupación de esta zona fue una intensa deforestación, en la cual el método de la quema era una práctica habitual, por lo que quedaban en el suelo troncos retorcidos y piedras graníticas escondidas por el bosque. Se decía que el colono era un “hacedor de tierras”, término que le aplicaban los nativos, pues, en definitiva, estos colonos no recibieron tierras de labranza sino bosques. Cabe destacar que el proceso por el que conseguían sus lotes se efectuaba a través de *mutirão* (cooperativas de ayuda mutua), en que diversos colonos provistos de machetes, hachas y hoces, abrían senderos, origen de la actual red vial del interior del municipio de São Lourenço do Sul.

La lucha con el bosque fue muy dura, especialmente en el período de verano, pues el calor de esta época resultaba raro para el inmigrante. Los recién llegados caían víctimas de disentería, elefantíasis, tifus y otras enfermedades subtropicales. Hay que tener en cuenta, además, que también se perdieron muchas vidas durante la deforestación por caídas accidentales de árboles al ser cortados, así como por picaduras letales de serpientes venenosas, escorpiones y arañas. Enfrentando todo esto, los colonos persistieron y pronto familias enteras estaban sacando barro de las laderas y haciendo ladrillos en moldes; los ladrillos eran cocidos en agujeros en las barrancas donde se prendía una llama. Esta tarea, por regla general, era delegada en la mujer y en los niños. La construcción de la casa, especialmente el tejado, se hacía con la ayuda de los vecinos. Muchas casas fueron hechas enteramente de piedra con vigas de madera, es decir, el típico estilo *enxaimel*. El sistema de construcción en *enxaimel*, sin embargo, no prosperó debido a la inexistencia de árboles de grandes troncos en el bosque, los que a su vez, eran fáciles de encontrar en la zona del altiplano –en la sierra de Río Grande do Sul-, donde los alemanes y los italianos también se establecieron.

La fuerza de trabajo pomerana se hizo sentir en la agricultura, cuando los colonos pasaron a arar la tierra. De ella obtuvieron grandes cantidades de papa inglesa, trigo, cebada, centeno, maíz y alubias. Al mismo tiempo criaron una inmensa cantidad de cerdos y aves. Entre las manufacturas de charcutería se encuentran: chorizos ahumados, patés, queso de cerdo, chicharrones; y entre los productos originarios de la avicultura están: huevos, plumas de gansos y pechuga de ganso ahumada. Estos productos, junto con leña, carbón, miel, cera de abeja y otros característicos de la pequeña propiedad rural europea en el sur de Brasil, eran transportados en hileras de carretas, que descendían la Serra dos Tapes rumbo al puerto de São Lourenço como si fueran víboras gigantes.

La colonia de São Lourenço do Sul fue la colonia agrícola más próspera de Brasil, la única que no necesitó ser intervenida por el Gobierno imperial. Fue ella la responsable de hacer de São Lourenço do Sul, en una determinada época, el mayor exportador de papa inglesa del mundo. Con la necesidad de exportar estos productos, nació, en el río São Lourenço, un emporio portuario constituido por docenas de casas de importación y exportación, que se abastecían de una flota de más de cien veleros mercantes, haciendo del puerto de São Lourenço, el mayor puerto de veleros de trabajo de Brasil.



**Figura 20**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

### **2.2.7 Los pomeranos en la actualidad**

Pasado el período heroico de desmonte de la Serra dos Tapes, los descendientes de los inmigrantes pomeranos continuaron el trabajo de sus ancestros y lo ampliaron. Hubo, por parte de esos descendientes, un aprovechamiento de lo que se hacía y también la introducción de nuevos productos y métodos de trabajo.

El tractor reemplazó al caballo en el arado, la energía eléctrica substituyó a la rueda de agua de los molinos y la industria de bebidas llegó a tener su espacio con la elaboración de cervezas y gaseosas. La producción de derivados lácteos adquirió fama, haciendo de São Lourenço do Sul una de las más importantes cuencas lecheras de Río Grande do Sul.

Por otro lado, se verifica una gran actividad en el cultivo de tabaco, que ocupa muchas propiedades de São Lourenço do Sul.

Las propiedades del interior de São Lourenço do Sul, a ejemplo de los pioneros, se mantienen con base en la pequeña propiedad rural familiar, y dan comienzo a un proceso nuevo de organización y desarrollo, hasta entonces poco conocido, que es el cooperativismo.

El pomerano abandona gradualmente su sistema de trabajo, extremadamente individualista, y se encamina hacia una forma de desarrollo solidario, que cuenta con la

participación de sus vecinos y amigos, y que le ofrece menores costos en la adquisición de productos básicos para su actividad y mayores ganancias, ya que la venta se realiza en grandes lotes, además de beneficiarse con el microcrédito rural, instrumento poco común en las grandes instituciones bancarias.

El agotamiento de las tierras, por el uso intensivo de sucesivas generaciones, sin la adecuada reposición de los elementos extraídos de ella, el gran número de hijos, y la devaluación de los productos básicos cultivados por ellos forzaron la migración de grandes grupos a la ciudad de São Lourenço do Sul y sus alrededores. También pasó a ser común encontrar al migrante pomerano como peón, encargándose del ganado de las estancias situadas en la llanura a orillas de la Lagoa dos Patos, zona de tierras bajas donde predomina el cultivo de arroz introducido por los lusobrasileros. Hoy es común allí la presencia del pomerano, ya sea como empleado o como arrendatario de las tierras.

Otra actividad a la cual muchos pomeranos se volcaron fue al trabajo como camioneros o ayudantes de estos, una vez que las carretas desaparecieron del escenario y el cultivo del tabaco pasó a exigir un número considerable de camiones para su transporte. Hoy los pomeranos ya no se dirigen al puerto de São Lourenço do Sul sino que viajan directamente a ciudades donde venden sus productos, alterando así la forma de relación comercial, que tenía como único medio al puerto.

A pesar de que el puerto mercantil ha perdido su importancia frente al transporte por carretera, estimulado por los gobiernos de Brasil en los años 50 del siglo XX y apoyado por los intereses petrolíferos internacionales, el puerto no desapareció por completo, pues continuó con una productiva actividad pesquera, que en el siglo XIX estaba, predominantemente, impulsada por elementos de origen lusobrasileiro. Pero, por los motivos arriba señalados, en la segunda mitad del siglo XX, pasó a contar con marineros y capitanes de las embarcaciones pomeranas provenientes de la colonia de São Lourenço do Sul.

La colonia de São Lourenço do Sul siempre tuvo sus casas comerciales y se abastecía de lo necesario en las grandes importadoras del puerto de São Lourenço. Con el empobrecimiento de la colonia, a causa de la decadencia del cultivo de la papa, principalmente, y del debilitamiento del puerto, el pomerano pasó por un período en que tuvo muy poco para consumir, puesto que su producción disminuyó considerablemente.

A mediados del siglo XX, y de modo particular al final de este período, algunos descendientes de pomeranos que eran empleados de casas comerciales en el interior o en la ciudad pudieron juntar algún capital y pasaron a abrir sus propios establecimientos comerciales. Muchos de ellas prosperaron al punto de competir con las sucursales de otras ciudades instaladas en el municipio. Son los descendientes de los pomeranos los que introducen en el

municipio el rubro de supermercados, y lo mismo cabe decir en las áreas de herrajes y materiales de construcción. Algunos llegan a adquirir ingenios para beneficio de la comercialización del arroz, otros se vuelcan a la venta y al transporte de combustibles, además de otras actividades secundarias.

La colonia sufre una especie de vaciamiento y se produce una caída en la densidad demográfica, ya que los jóvenes se marchan a la ciudad y con ellos también los mayores que ya están jubilados. Pasa a no ser inusual que una persona adquiera varios lotes coloniales para unirlos en un único gran lote, de manera que termina deformando las características de la colonia, que consiste en las pequeñas propiedades rurales familiares. Esta tendencia solo es refrenada por el cooperativismo, que fija al colono en la tierra, ofreciendo, además de sus servicios, elementos que el Estado también puede proveer como energía eléctrica, rutas, escuelas, transporte escolar, centros de salud y servicios de salud para la familia.

Actualmente, la fisonomía de São Lourenço do Sul ya no sufre muchos contrastes en términos humanos, ya que el pomerano, antaño reconocido de inmediato como alguien del interior, hoy constituye una gran proporción de la población de la ciudad, de manera que su presencia a nivel del municipio es hegemónica.

**Figura 21 -**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

## 2.3 Metodología aplicada

- a) Políticas públicas e inducción del desarrollo local;
- b) Planificación estratégica;
- c) Talleres y reuniones de trabajo;
- d) Seminarios;
- e) Visitas técnicas;
- f) Dictado de cursos de formación;
- g) Apoyo al emprendedorismo;
- h) Aprovechamiento de las políticas públicas nacionales de promoción y organización turística.

### **2.3.1 Premisas**

- a) Autogestión;
- b) Economía solidaria;
- c) Participación ciudadana;
- d) Democracia;
- e) Desarrollo local integrado;
- f) Sustentabilidad.

### **2.3.2 Matrices y diagnóstico**

El cruce de los datos, los resultados de las matrices, a partir de las prioridades jerarquizadas por los emprendedores demuestran la vital importancia de la cooperación, la solidaridad y la integración. Los aspectos relacionados a la dependencia de las políticas públicas se imponen como el gran desafío para la continuidad del proceso más allá de las alternancias gubernamentales. Planificación, capacitación, talleres, seminarios y conferencias son indicadores de un circuito a seguir para la concreción y la viabilidad de la propuesta.

### **2.3.3 Subsistema decisor**

De este modo, la problemática central es la perspectiva de la viabilidad del Camino Pomerano, más allá del apoyo gubernamental, la necesidad de un ambiente favorable, que posea incluso una interrelación con la macroeconomía, la coyuntura global, la situación de

Brasil, Río Grande do Sul y el Municipio, con el objeto de que esta rica experiencia construya sus vínculos de solidaridad y cooperación como insumo decisivo en su mantenimiento a lo largo del tiempo, más allá de las políticas públicas gubernamentales.

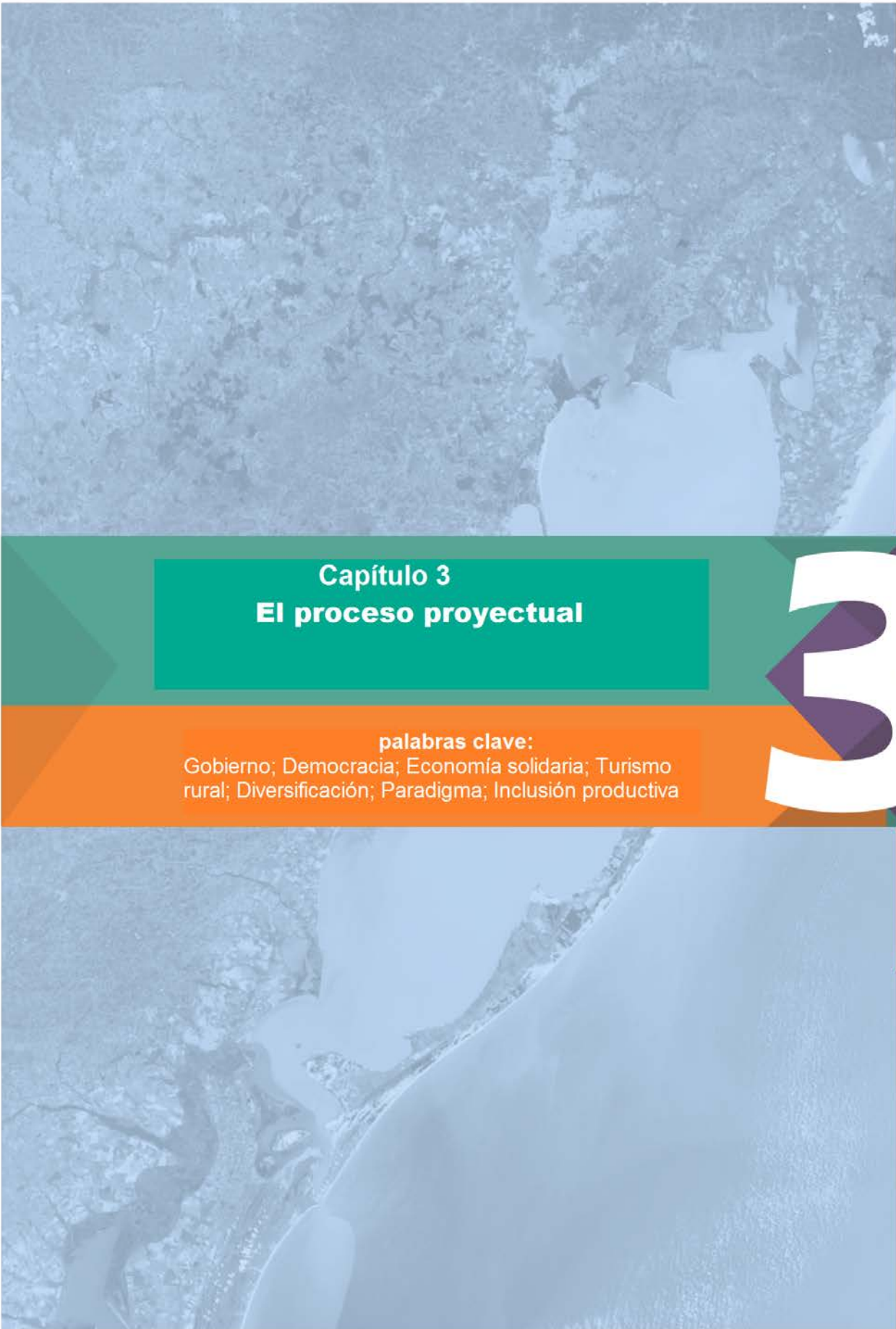
### 2.3.4 Tema generador (escala espacial y temporal)

- a) Políticas públicas de inducción del desarrollo local;
- b) Creación de la Asociación Caminho Pomerano;
- c) Autogestión como proceso de autoorganización del circuito.

Esta combinación de elementos constituyó el itinerario, específicamente como se muestra en el mapa de la página 43. El desafío de la autogestión y de un sistema solidario y cooperativo se consolida como el modelo de gestión del emprendimiento, apoyado en las técnicas contables tradicionales, pero con el agregado de esta noción innovadora de la economía solidaria. Este conjunto de emprendimientos todavía está integrado a los servicios turísticos urbanos, lo que configura la perspectiva de la diversificación y segmentación de la oferta turística local, que contribuye así al territorio y al destino turístico Costa Doce.

Figura 22





**Capítulo 3**  
**El proceso proyectual**

**palabras clave:**

Gobierno; Democracia; Economía solidaria; Turismo rural; Diversificación; Paradigma; Inclusión productiva

**3**

## CAPÍTULO 3: EL PROCESO PROYECTUAL

La constitución del circuito de turismo rural Camino Pomerano se presenta como una propuesta de cambio de actitud por parte de la administración municipal y de los agricultores familiares, estos últimos los verdaderos protagonistas del proyecto. El objetivo es insertar en la arquitectura del territorio denominado Serra dos Tapes una verdadera integración social, con horizontalidad e inclusión productiva.

Todo este complejo contexto, que tiene como directriz una crítica a la prepotencia tradicional del Estado, como ente federado, está regido por las siguientes premisas del proyecto:

- a) Autogestión;
- b) Economía solidaria;
- c) Participación ciudadana;
- d) Democracia;
- e) Desarrollo local integrado;
- f) Sustentabilidad.

El propósito del circuito de turismo rural Camino Pomerano adquiere fuerza, amplía y profundiza su viabilidad y competitividad, cuando se integra en la planificación territorial concebida a través de la Agencia de Desarrollo del Turismo en la Costa Doce - AD Costa Doce, una asociación civil sin fines de lucro, fundada para establecer procesos de efectiva integración entre los actores de la industria turística regional, en un ambiente de cooperación, con miras a la ampliación de las oportunidades de negocios para todos los involucrados.

### 3.1 Actores

Agricultores familiares, administradores públicos, órganos de las administraciones públicas federal, estadual y municipal, entidades de apoyo y de cualificación profesional como SEBRAE/RS, movimientos sociales, microempresarios, agencias de turismo, escuelas públicas municipales y estaduais, bancos públicos, universidades, entidades comunitarias del medio rural, medios de prensa y la comunidad en general.

### 3.2 Conflictos y potencialidades

Estos aspectos fueron jerarquizados de forma participativa, así como toda la planificación del proceso proyectual. Están descritos en las matrices que figuran en el Anexo B, constituyen un conjunto de límites y potencialidades, de características fundantes de los aspectos culturales e históricos que componen la localidad y están estructuradas a partir de la metodología flacamiana.

Conflictos (puntos débiles): 1.Alojamiento; 2.Falta de armonía 3.Difusión; 4.Perfil del público buscado; 5.Ventas; 6.Investigaciones; 7.Líneas de crédito; 8.Señalización; 9.Capacitación; 10.Dependencia de la Municipalidad; 11.Planificación de las acciones.

Potencialidades (puntos fuertes): 12.Unión; 13.Motivación; 14.Calidad; 15.Integración; 16.Compromiso; 17.Agencias; 18.Fe; 19.Satisfacción; 20.Recursos disponibles; 21.Conocimiento; 22.Cabalgatas.

**Figura 23**





### 3.3 Subsistema decisor

La opción de la administración municipal de inducir todo el proceso organizativo y el contexto de movilización del conjunto de los actores sociales involucrados, siempre ha generado un gran interrogante, establecido como subsistema decisor en la necesidad de revelar el siguiente misterio: ¿Habrá sustentabilidad en el circuito de turismo rural Camino Pomerano sin la presencia del apoyo público?

### 3.4 Tema generador

De este modo, los ítems enumerados aquí determinan el núcleo de las posibilidades efectivas de sustentabilidad del proyecto:

- a) Políticas públicas de inducción del desarrollo local
- b) Creación de la Asociación Caminho Pomerano
- c) Autogestión como proceso de autoorganización del circuito

La epistemología, también llamada teoría del conocimiento, es la rama de la filosofía interesada en la investigación de la naturaleza, fuentes y validez del conocimiento. Entre los principales interrogantes que intenta contestar están los siguientes: ¿qué es el conocimiento?, ¿cómo alcanzamos nosotros el conocimiento?, ¿podemos conseguir los medios para defenderlo contra el desafío escéptico? Estas preguntas son, implícitamente, tan viejas como la filosofía, aunque su primer tratamiento explícito se encuentra en Platón (427-347 a.C.), en particular en el *Theaetetus*. No obstante, es, principalmente, en la era moderna, a partir del siglo XVII en adelante - como resultado del trabajo de Descartes (1596-1650) y Locke (1632-1704) de la mano de la emergencia de la ciencia moderna - que la epistemología ha ocupado un lugar central en la filosofía.

Defendemos la expresión de esos conceptos en todo el proceso de organización del Camino Pomerano, en especial el cambio de paradigma sobre el sentido de la organización productiva, su relación con la valoración y el protagonismo del individuo involucrado, sus múltiples interfaces con la autonomía productiva, la valorización del ambiente y el enaltecimiento de la cultura.

Demostramos la calidad de la política pública transformadora, multisectorial, de la capacidad del diálogo para involucrar a entes federados nacionales e internacionales, la importancia de la planificación integrada con las escalas local, regional, estadual, nacional e internacional, el *modus operandi* para la constitución de un campo operacional fundante de una especie de “sociedad de la confianza”, fundamentado en la complicidad como fuente recíproca de nuevas actitudes.

Este objetivo representa un salto de calidad en la política pública y significa apuntar a otro tipo de modelo, cualitativamente superior, capaz de nutrir sueños y emociones, con el

arraigamiento de premisas que apuntan a compromisos individuales y colectivos con nuevos patrones de acción social, política y económica.

### 3.5 Cambio de actitud: propuestas de soluciones

Superar la fase histórica y la desarticulación y pasar al sinergismo, adoptar el sentido de la acción integrada para superar el limitado dinamismo económico regional, optimizar convergencias, aun en el contexto de los distintos matices ideológicos y programáticos: todo esto significa establecer consensos mínimos para la elaboración de una agenda común, unitaria, con mayor capacidad de obtener resultados positivos para el conjunto de la sociedad.

Este es un proceso que exige al máximo que haya verdadera disposición de todos los líderes, fuerzas políticas, intereses económicos y sociales que actúan en el territorio.

#### **3.5.1 Viabilidad económica**

Las propuestas que conducen a la viabilidad económica consisten en integrar la región para ampliar su competitividad, apostando a la cooperación entre los municipios para la promoción conjunta de sus potencialidades; generar redes entre las empresas turísticas y los emprendimientos de agricultura familiar para ampliar sus activos; y extender la capacidad de cohesión en sinergia con un conjunto de posibilidades efectivas, enunciadas con la conformación del sentido de acción unitaria de toda región.

#### **3.5.2 Patrones de control y gestión**

Todo el proceso de elaboración relacionado con la estructura estatutaria y el propio Reglamento Interno transcurrió con una importante participación de la comisión elegida por los principales agentes del turismo regional.

El Consejo de Administración y el Consejo Fiscal obedecieron a un sistema de composición formado por secretarías municipales de turismo, entidades de la sociedad civil y empresarios, y que tuvo en cuenta, además, un equilibrio microrregional entre segmentos de las regiones sur y centro-sur del estado de Río Grande do Sul. La rutina del funcionamiento ordinario prevé la periodicidad mensual del Consejo de Administración y del Consejo Fiscal, procurando, permanentemente, una rotación entre los municipios integrantes de la institución para ser sede de los eventos. Al mismo tiempo, anualmente se realiza una Asamblea General Ordinaria, con miras a la rendición de cuentas de las acciones desarrolladas, balance financiero y proyección de las iniciativas a ser implementadas el siguiente año. Otras actividades, también

derivadas de todo el objetivo de los esfuerzos permanentes para construir los vínculos de unidad necesarios para el funcionamiento pleno de la concertación deseada fueron las audiencias, seminarios y reuniones técnicas.

### **3.5.3 Comunicación integrada**

Las necesidades relacionadas con el constante desafío de promover el destino hicieron que se produjera una percepción colectiva sobre la necesidad de crear instrumentos propios de la comunicación. La difusión de los contenidos de los eventos; la elaboración de propuestas sobre el futuro de la organización del turismo de los municipios, la región, el estado y el país; la formulación de contenidos para actualizar las lecturas sobre este sector económico; y la prospección constante de oportunidades para la ampliación del dinamismo económico regional, están entre los condicionantes de una actuación con mejores resultados.

**Figura 24**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.

### **3.5.4 Acciones conjuntas: horizontalidad, democracia y educación para un proceso sistémico**

Aquí se encuentran el sentido más estratégico de la posibilidad de que eche raíces un esfuerzo creíble por implementar un gobierno regional, el principio genuino de una actuación conjunta, sin distinciones, sin prejuicios, sin juicios de valor, sobre el significado de la

participación de cada entidad, y la elección de la construcción colectiva como camino de sedimentación de las bases para la consolidación de un nuevo momento y de otro modelo de desarrollo.

### **3.5.5 Intervenciones en la política nacional**

El comienzo de este milenio está caracterizado por la internacionalización del comercio, por la revolución científico-tecnológica y por la globalización de la consciencia ambiental. Esta combinación produce un nuevo acontecimiento, abre a las comunicaciones y a la información la oportunidad para que desempeñen un importante rol en la ruptura del aislamiento de las comunidades del planeta.

Su avance propicia una nueva dimensión para la movilidad de las personas, disminuyendo las distancias entre distintos puntos de la tierra y exponiendo posibilidades de negocios y de esparcimiento que se transforman en verdaderos pilares para el sustento de las economías.

Mario Petrocchi (2001: 11) estima en su análisis sobre turismo, planificación y gestión que el mercado internacional del turismo pasó de 25 millones de visitas en 1950 a 500 millones en 1990. Debería alcanzar la marca de 700 millones a partir de la década actual. Francia, España y Estados Unidos – líderes en el turismo mundial – en la década de 1990 ya recibían un 40 por ciento de este mercado, mientras que Brasil recién empieza a insertarse en esta oportunidad económica.

El turismo es una de las actividades empresariales que produce más ingresos en todo el mundo, además de su positiva característica de trabajar con bienes y servicios de bajo impacto ambiental. Se convirtió en un importante instrumento del comercio internacional, contribuyendo a disminuir las diferencias entre los pueblos, ampliar las relaciones entre comunidades con orígenes y culturas diferentes, además de aumentar la consciencia global sobre el modo de vida y las bellezas naturales de otras naciones.

Los flujos de visitantes en Brasil, que tienen como destino las playas, zonas serranas, centros urbanos históricos, estancias, vienen generando un efecto multiplicador importante, modificando la estructura del trabajo, activando segmentos económicos, influyendo directamente sobre los sectores de entretenimiento, ocio, hotelería, gastronomía, transporte, comunicación, planificación de la infraestructura pública de los municipios, entre otros aspectos.

En Brasil el turismo rural está transformando estancias en decadencia en establecimientos turísticos como restaurantes y hoteles-hacienda. En 1995, estos emprendimientos eran solo 500 mientras que en el año 2000 ya alcanzaban el número de 4.000,

generando 5000 nuevos empleos directos. En San Pablo, los puntos de pesca en 1995 eran 150, y en el año 2000 ya habían pasado a ser 1.500, con la apertura de 10.000 nuevos puestos de trabajo. Empleos tradicionales, como peones de hacienda, jornaleros y vaqueros, desaparecieron y en sus lugares surgieron nuevos, como: mozos, mucamas, dependientes, choferes, albañiles y empleados de piscicultura (DIAS, 2003:15).

El crecimiento del turismo en Río Grande do Sul en dirección a la sierra, al mar, a las zonas de las Misiones y de la Costa Doce, está provocando cambios económicos, sociales, culturales y ambientales significativos. Está ampliando el abanico de inversores en el turismo rural en los municipios lindantes con las lagunas y aumentando la consciencia ambiental de la población, como efecto del mejor aprovechamiento de los recursos naturales, fuente de atracción para el turista. También tenemos, como consecuencia colateral de este proceso, un resurgimiento de la artesanía.

El turismo doméstico, entendido conceptualmente como aquel que tiene lugar en el interior de los municipios o entre los municipios de una región, indirectamente afecta a toda la economía de estas áreas. Afecta también a la sociedad en su conjunto, porque los ingresos generados por los servicios que provienen del turismo alimentan otras actividades, y muchos bienes y servicios generados para atender las necesidades de los turistas acaban por provocar efectos multiplicadores en otros sectores, tanto de la iniciativa privada como de la esfera pública.

El tema del turismo es muy amplio para ser analizado en el espacio de una disertación. Por esta razón, en este trabajo el foco se centra sobre el gobierno, considerado como estrategia de desarrollo regional del turismo, en una región que posee características naturales que se constituyen en puntos de atracción de turistas.

#### 3.5.5.1 La región de la Costa Doce

La Costa Doce es una región con un enorme potencial turístico rural y referente a la laguna, ubicada en la mitad sur del estado de Río Grande do Sul. La región está constituida por el conjunto de municipios pertenecientes a la estructura institucional de los Fóruns Regionales de Turismo Centro-Sur y Sur<sup>1</sup>. Posee una variedad de ambientes y de recursos naturales maravillosos distribuidos en los municipios que la componen.

---

<sup>1</sup> **Centro-sur:** Arambaré, Barra do Ribeiro, Camaquã, Cristal, Guaíba, Mariana Pimentel, São Lourenço do Sul, Sentinela do Sul, Sertão Santana y Tapes. **Sur:** Arroio Grande, Canguçu, Capão do Leão, Chuí, Herval, Jaguarão, Pelotas, Pedras Altas, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar y São José do Norte.

El espacio geográfico, caracterizado por formaciones del tipo de la sierra, la pampa y la vega, se constituye en elemento natural de gran atractivo para los habitantes de los centros urbanos y para los amantes de la naturaleza. Los bellos manantiales de agua dulce son verdaderas delicias para los amantes de las actividades deportivas y están perfectamente integrados a un paisaje escenográfico.

Para aquellos que aprecian el turismo cultural, existen ciudades históricas con una arquitectura urbana diferenciada y bellísima. Otro punto de atracción de la región es el sector de la gastronomía, resultado de un proceso creado por una maravillosa mezcla de culturas, que presenta platos típicos y postres especiales que forman parte de la cultura gaúcha. Los productos turísticos<sup>2</sup> de la Costa Doce se conectan con esta realidad bien diversificada.

La Costa Doce está inserta en un espacio geográfico que posee los lagos más grandes del país, región que comienza con la capital en Porto Alegre y se extiende hasta el municipio de Chuí en el extremo sur del estado. El complejo lacustre está formado por el lago Guaíba, la Lagoa dos Patos, la laguna Mangueira, la laguna Mirim e incluso el océano Atlántico, combinado con una larga franja colmada de paisajes ambientales únicos y por un santuario ecológico reconocido mundialmente por su gran importancia para las cadenas alimentarias de peces, crustáceos y aves.

La actividad que marcó y definió el panorama cultural de la región siempre estuvo vinculada a la historia económica y política de Río Grande do Sul y asociada a la consolidación de las fronteras y a las luchas contra el poder imperial. De aquí destacamos el mayor acontecimiento, que es el episodio de la revolución *Farroupilha*.

En el siglo XIX, basado en las haciendas de cría de ganado y de ovinos, en el cultivo de arroz y en la dinámica de los saladeros, surge un modelo de desarrollo regional que genera grandes excedentes económicos. Estos financian la construcción de sofisticados conjuntos arquitectónicos, todavía presentes y bien conservados en varias ciudades de la Costa Doce, que se volvieron, en la actualidad, elementos de atracción de turistas de todas las edades.

El conjunto de ambientes, de etnias y sus formas materiales e inmateriales de manifestación caracterizan lo que se denomina destino turístico Costa Doce. Se trata de sitios históricos, acervos arquitectónicos, arqueológicos y paleontológicos, artesanía, gastronomía, agricultura familiar, además del turismo rural, turismo de negocios y eventos, senderos ecológicos, deporte y aventura y todo el potencial náutico de las lagunas.

---

<sup>2</sup>. Segmento de turismo Sol y Playa, segmento de Turismo Rural, segmento de Turismo Náutico, segmento de Turismo Cultural, segmento de turismo Deporte y Aventura, segmento de Turismo de Negocios y Eventos.

Todos estos recursos culturales y naturales, desde 2002, son activamente trabajados por la región a través del Proyecto Costa Doce, un proyecto conjunto de los municipios y SEBRAE/RS, con el apoyo de la Universidad Católica de Pelotas, de Ulbra Guaíba, la Fundación Universidad de Rio Grande y Fundasul de Camaquã.

Son aproximadamente 500 las empresas involucradas y beneficiadas directamente por la realización de consultorías técnicas, cursos de capacitación de los recursos humanos y gestión empresarial, elaboración de proyectos, acciones de acceso al mercado, articulación de la industria turística nacional y fortalecimiento del gobierno regional. Se desarrollaron nuevos circuitos turísticos y ya se perciben mejoras en los innumerables emprendimientos que se dedican al negocio turístico.

La diversidad regional, la organización de la industria turística y la complejidad del componente político, que comprende instituciones públicas y entidades gremiales que operan en esa área, lograron la construcción de un proceso de gestión articulada. A partir de 2004, por la intervención de esos mismos actores, se desencadena un conjunto de acciones para estructurar el gobierno regional.

**Figura 25 -**



Fuente: Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio de São Lourenço do Sul.



### 3.5.6 El gobierno como estrategia de articulación.

Corrigan (2000: 9), enseña que “aunque la administración parezca formar parte exclusivamente de la sociedad moderna, la experiencia de dirigir organizaciones, articular espacios regionales, conducir el Estado es, en realidad, antigua”.

Las organizaciones, sin importar su naturaleza, necesitan líderes, articuladores que promuevan la gobernabilidad. Así sucede con los grandes complejos empresariales, con las asociaciones empresariales cuyos miembros compiten entre sí y, con los más diversos tipos de empresas existentes.

Tanto en el pasado como en la actualidad el camino del éxito siempre pasó por liderazgos articulados y por definiciones claras sobre las estrategias adoptadas para fomentar el comercio de un bien o servicio, para promover a una región a la condición de competidora por espacios que otras ocupan desde hace más tiempo.

La Costa Doce es una región que despierta al desarrollo, en un escenario en que otras regiones ya se establecieron y conquistaron reconocimiento por los servicios que brindan en el área del turismo en el estado.

Ante esta realidad, se creó una estructura de gobierno basada en una agencia de desarrollo<sup>3</sup>, con el propósito de articular todos los potenciales de la industria turística regional de la Costa Doce.

La constitución de una estructura organizacional regional para fomentar el turismo va más allá del negocio en sí y se preocupa por la administración de los diversos ambientes que reciben turistas. Está constituida con el propósito de compatibilizar iniciativas y acciones político-administrativas que permitan un proceso de turismo organizado, que combine centros urbanos y ambientes naturales de modo disciplinado.

Petrocchi (1998) afirma que:

Regiones de gran belleza escénica y potencial turístico concreto fueron agredidas por especulaciones inmobiliarias, falta de planificación urbana y por el fenómeno de la migración de poblaciones carenciadas. Municipios desprovistos de cuadros técnicos y recursos financieros y con líderes políticos vulnerables a presiones – en especial a las ilegítimas – sufrieron deformaciones urbanas de tal magnitud que vieron su potencialidad turística perjudicada, en muchos casos de forma irreversible. (...) Este panorama de

---

<sup>3</sup> La *AD Costa Doce - Agencia de Desarrollo del Turismo en la Costa Doce*- es una organización privada, sin fines de lucro (asociación), formada por empresarios, entidades gremiales, organismos públicos y universidades de la Costa Doce. Fue creada en abril de 2005 con la finalidad de organizar una estructura regional para dinamizar el turismo y actuar como brazo ejecutivo de los Forúms Regionales de Turismo, a través de la planificación, ejecución y monitoreo de programas y medidas para el desarrollo del turismo.

problemas sociales, culturales, estructurales, económicos, junto con la desorganización de las ciudades, es extremadamente cruel para el turismo. (PETROCCHI, 1998: 14).

La Agencia de Desarrollo del Turismo en la Costa Doce -AD Costa Doce-, estructurada por medio de un trabajo de superación de liderazgos y de consultorías especializadas en gestión organizacional, estableció, durante dos años, como misión:

Desarrollar, difundir y consolidar la Costa Doce como destino turístico, posibilitando el fortalecimiento del gobierno regional, la creación de un ambiente favorable para las empresas turísticas, la atracción de inversiones, la cualificación de los productos, servicios y profesionales del sector productivo, el aumento de la capacidad de innovación de la región y el estímulo a la responsabilidad ambiental, cultural y social de los actores involucrados.

La agencia surge como un referente de concientización a la población de la región sobre la importancia del turismo. Es indispensable recordar que:

si la población no se preocupa por el tema del turismo y no lo ve como una oportunidad de negocios, el político automáticamente lo descarta. El político refleja los deseos, las aspiraciones y las preocupaciones de la población. La población en general, por una condición cultural, no le da la debida importancia al turismo, y esa indiferencia es fatal.

Son focos estratégicos de la AD Costa Doce el ambiente empresarial articulado, el liderazgo regional consolidado y la formulación de políticas regionales. Es ese conjunto de estrategias de desarrollo<sup>4</sup> el que da la sustentación y el formato al objetivo mayor que se denomina gobierno regional.

El gobierno como estrategia asume el rol de elemento aglutinador, de conexión, de gran fuerza motivadora de los asociados. Orienta de forma decisiva la elaboración de planes municipales de turismo, la definición de productos turísticos, la participación en eventos - regionales, estatales, nacionales e internacionales - y las elevaciones de propuestas presupuestarias públicas que dan sustentación a las actividades de turismo en la región.

Oliveira (2004) considera que: “En términos conceptuales, las estrategias de desarrollo pueden asumir una o más de las siguientes posturas: desarrollo de mercado, de productos o servicios, desarrollo financiero, de capacidades, de estabilidad y de diversificación” (OLIVEIRA, 2004: 201).

La administración de la AD Costa Doce está siendo conducida bajo la protección de un estatuto societario democrático, flexible y acertadamente elaborado para que la región avance en el área del turismo con seguridad y rapidez. La existencia de una Asamblea General, de un

---

<sup>4</sup> El gobierno, al ser creada la agencia, tuvo, como intención inicial, el propósito de trabajar articuladamente, aprovechando los puntos fuertes y las oportunidades que la región puede ofrecer, tomando en consideración las posibilidades de acceso a mercados, el desarrollo de productos y servicios y el desarrollo de una estructura de finanzas para dar sustento a la AD Costa Doce y a los proyectos de sus socios.

Consejo de Administración y de un Consejo Fiscal garantiza la organización perfecta para los actos democráticos de los ejecutivos y la convivencia civilizada entre sus miembros asociados.

La base legal existente ayuda a impulsar las acciones en dirección a los poderes públicos municipales, las organizaciones sindicales, los emprendedores y las universidades, en relación con los fines de promover programas municipales de turismo. Contribuye también a la creación de nuevas actividades municipales, que pueden desarrollarse de forma solidaria en el plano regional, facilitando los negocios de los emprendedores y un mayor acceso a los mercados, en lugar de fomentar la competencia predatoria.

La AD Costa Doce está empeñada en estimular a sus socios a asumir una nueva actitud empresarial, privilegiando la estrategia del desarrollo diversificado, buscando la perennidad del negocio<sup>5</sup> y el fortalecimiento de las líneas de productos existentes. Los factores ambientales están demostrando que lo que lo que más le interesa a la agencia es mantener una unidad de esfuerzos, así como una coordinación más efectiva entre los diversos sectores organizados que la componen.

Aprovechando la experiencia empresarial existente se está formando una nueva inteligencia comercial para elaborar nuevos productos y fortalecer el acceso a los mercados. Se intensifican los debates de carácter político-administrativo en la región, con el sentido de ampliar y afirmar la posición de la agencia ante la Secretaría de Turismo y Deporte del estado, el Ministerio de Turismo y el SEBRAE/RS. La región tiene la ambición de participar efectivamente de una porción mayor del presupuesto y de las actividades programadas por los órganos mencionados.

La internacionalización del comercio y el aumento de los flujos de visitantes en busca de ámbitos de esparcimiento están creando perspectivas e imponiendo nuevos y constantes desafíos a las organizaciones de turismo. Estas necesitan exponer y difundir sus servicios y productos a la luz de la misión múltiple que actualmente la caracteriza como lugar para compartir el esparcimiento y para apropiarse de una consciencia colectiva de valoración y preservación de los ambientes naturales, culturales y patrimoniales.

Se constituye en un desafío permanente de la región producir bienes y servicios de turismo y medios de esparcimiento que sean capaces de contribuir efectivamente con el desarrollo regional y estadual de manera sustentada.

Considerando la perspectiva del turismo en una región que tiene una cultura incipiente al respecto, correspondió, desde sus comienzos, a la AD Costa Doce, como estrategia de

---

<sup>5</sup> Fernandes y Berton (2005), se refieren al negocio como el espacio en que la organización actúa, no en el sentido de ubicación física, sino de los tipos de productos, servicios, clientes y proveedores, de forma absolutamente amplia, casi filosófica. Esta concepción de los negocios marca los límites de la actividad de la organización que, en el caso de Costa Doce, concentra su importancia en el sector del turismo.

crecimiento, preocuparse por la capacitación de los socios, incentivar el perfeccionamiento de sus aptitudes y competencias, y prepararlos para enfrentar permanentemente la competencia con las otras regiones.

El mercado de turismo exige perfiles empresariales flexibles, que se adapten a los cambios del ambiente y se ajusten rápidamente a los avances tecnológicos. En el acceso a los mercados es urgente un progreso cada vez más acelerado de conocimiento de la competencia y de los bienes y servicios que proporcionan.

Conceptos como el de la integración regional, la competitividad, el emprendedorismo, la flexibilidad empresarial, la diversificación de productos y la acción solidaria están siendo socializados y perfectamente comprendidos por todos los miembros de la agencia. Se espera con esto que a mediano plazo cada uno pase a contribuir positivamente para hacer a la economía regional más conocida y competitiva.

En este sentido, hay una definición clara sobre los rumbos del futuro deseado y acerca de todos los recaudos necesarios para su materialización, aunque existan grandes dificultades para el cumplimiento de la estrategia financiera establecida para el corriente año. La planificación estratégica está guiando las acciones, que se están organizando a partir las orientaciones establecidas para la agencia en las reuniones del Consejo de Administración.

Pensar el futuro es establecer una posibilidad de acierto relativo cuando se consideran objetivos establecidos y metas esperadas. Esto se está haciendo. Sin embargo, cabe preguntarse:

- a) ¿Cómo responderá AD Costa Doce a las expectativas de ampliación de la industria turística de la región?
- b) ¿Cómo podrá señalar oportunidades y marcar los rumbos sin decepcionar al emprendedor?

Ese es el cuestionamiento y el gran desafío para todos los integrantes de la agencia, que se presenta como una alternativa moderna y eficiente para promover el turismo.

### **3.5.7 Desafíos del gobierno regional constituido en la Costa Doce**

La dimensión de los hechos y la complejidad del escenario para la inserción de la agencia en las esferas estadual y federal remiten a la pregunta: ¿cómo superar la dificultad histórica de la mitad sur en relación con su acercamiento a los segmentos de la sociedad gaúcha y nacional?

La ruptura de esta peculiaridad arraigada desde hace mucho se erige en el gran desafío de la AD Costa Doce desde que se instituyó, porque implica decisiones políticas y gerenciales

en el plano del turismo que combinen competentemente la gobernabilidad y la administración y planificación estratégicas.

En consecuencia, se estableció desde el principio lo siguiente: que la administración estratégica regional sería conducida por una visión más centrada en el análisis del macroambiente, amparándose en un monitoreo para identificar riesgos y oportunidades; que el proceso de planificación estratégica tendría una dimensión que abarcara la selección de bienes y servicios con potencial competitivo; y que habría una definición para la elección de una línea de marketing diferenciado.

La combinación de estos elementos ha posibilitado a la agencia construir su propio conocimiento, su modelo de gestión (gobernabilidad) y, definir sus estrategias de integración con órganos del Estado y del Gobierno federal que se ocupan del turismo.

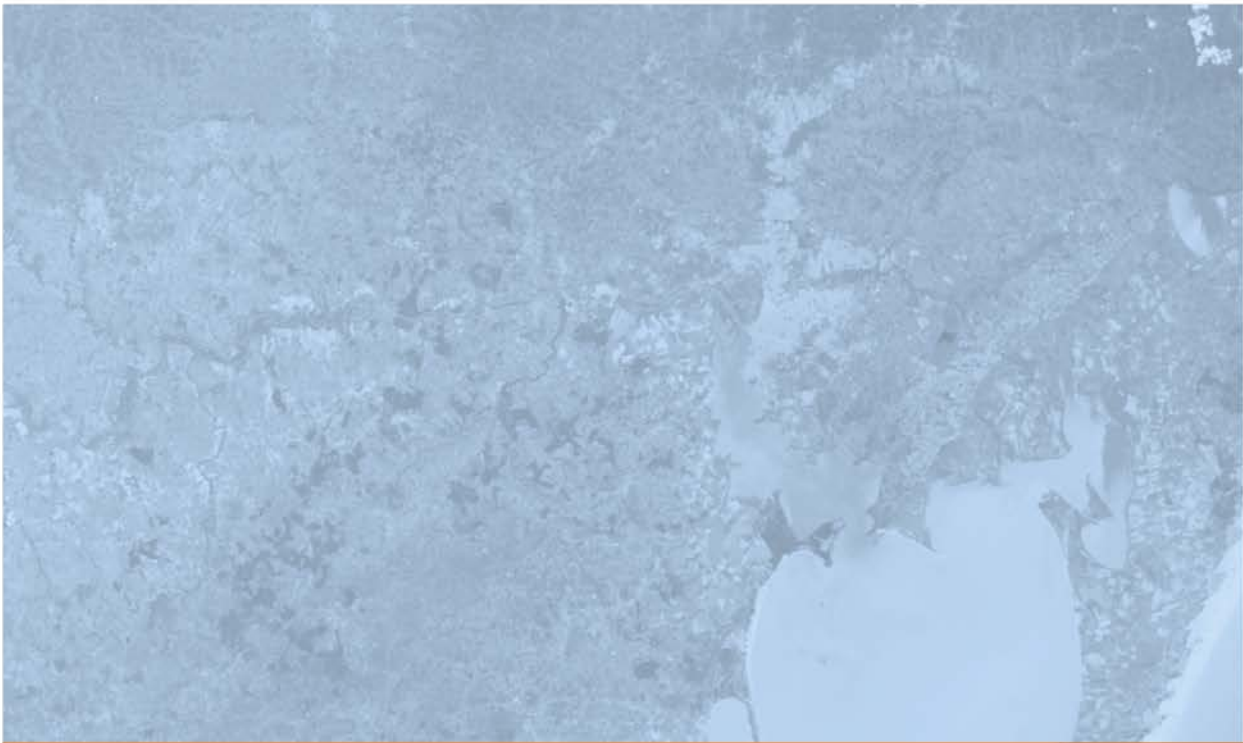
El gobierno ya ha producido resultados altamente positivos, como por ejemplo: 1) la asociación entre AD Costa Doce y SEBRAE/RS, que se dedica a la definición de un presupuesto planificado para la sustentación financiera de proyectos prioritarios para la región y la estructuración de indicadores económicos para el turismo; 2) el establecimiento de condiciones de asociación con catorce municipios para captar recursos para la agencia y la movilización de la tesorería junto con los socios para buscar recursos con el propósito de financiar eventos, consultorías y la estructura de apoyo; 3) el acercamiento a la Secretaría de Turismo y Deporte del estado y al Ministerio de Turismo, que derivó en la elevación de los proyectos Sistema de Señalización Turística Regional, Circuitos Costa Doce, Promoción y Comercialización Turística de la Costa Doce y Calificación de la Oferta Turística de la Costa Doce; 4) lanzamiento de la Revista de la Costa Doce; 5) la conquista de la condición de itinerario del Camino *Farroupilha* - Costa Doce y Pampa Gaúcho, seleccionado por el Ministerio de Turismo entre los tres circuitos prioritarios del estado para recibir acciones de comercialización internacional; 6) la mención de la región turística de la Costa Doce como modelo de gestión regional del turismo por el Programa Nacional de Regionalización del Turismo, coordinado por el Ministerio de Turismo.

También cabe destacar que la AD Costa Doce acaba de conquistar su espacio en el escenario del turismo estadual y nacional con una participación destacada en el Salón Nacional de Turismo en San Pablo - 2005 y 2006- y en el IV Salón Gaúcho de Turismo en Porto Alegre - 2006-.

El desafío inicial de articular la región y abrirse espacio entre las organizaciones que dan sustento y estructuran el turismo en el estado está siendo logrado, en la medida que la agencia está produciendo su modelo de gestión.

Por lo tanto, como constructora de su propio conocimiento sobre la gestión de la región, debe permanecer atenta a lo que esto implica, es decir, debe profundizar, proteger y preservar el conocimiento ya existente y seguir aplicando y perfeccionando el conocimiento construido en favor de las comunidades de la región.

En estas condiciones estará señalando los medios, indicando oportunidades y volviéndose vanguardia en el suministro de una inteligencia de articulación e integración de la región.



## Capítulo 4 Conclusiones

# 4

**palabras clave:**  
Planificación; Horizontalidad; Economía solidaria;  
Cambio de actitud; Autoestima



## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

Concluimos reforzando la tesis que descarta la propuesta de un estado mínimo y de un estado máximo y que propone estructuras estatales adecuadas a la formulación y ejecución de políticas públicas sociales y a la inducción del desarrollo local.

Por otra parte, lanzamos el desafío de la importancia de que los gestores públicos asuman compromisos efectivos con la implementación de políticas públicas de inclusión productiva, como, por ejemplo, a través de la economía popular y solidaria.

Además extendemos la importancia de la defensa intransferible de la democracia participativa, de la planificación, de la valorización de la cultura, de la historia y del medioambiente como componentes fundamentales para la construcción de sociedades sustentables, justas y democráticas.

Por último, dejamos aquí una cuestión central para la reflexión de emprendedores y gestores: ¿Habrá sustentabilidad para el circuito de turismo rural Camino Pomerano sin una fuerte y adecuada inducción del poder público?

### 4.1 Reflexión

La importancia fundamental del desafío del trabajo en acciones conjuntas, las complejidades de la interacción con las diversas manifestaciones de la sociedad; las psicologías humanas, las idiosincrasias pertenecientes a cada actor individualmente, la potenciación de estos factores en las relaciones comunitarias; la problemática de encontrar intencionalidad factual para atravesar las diferencias y apuntar a su superación; sobreponerse a la trayectoria cultural histórica de la actuación individual, de la competitividad, de la prepotencia y del egoísmo; y, no obstante, preservar el mantenimiento de una política pública señalando el camino para su autonomía, independientemente de los apoyos gubernamentales: estos son elementos decisivos para la composición de la sustentabilidad, de la factibilidad económica perenne de la propuesta en cuestión.

Nuestras propuestas y sugerencias concretas apuntan a proyectar agregando el elemento de la pertenencia; concebir pasos estableciendo consultas acto a acto, involucrando a los emprendedores en cada acción desarrollada; poner en valor la autoestima de cada ciudadano, a partir de la valoración de su identidad cultural; proyectar hábitos, costumbres, historias, tradiciones como componentes intangibles de este continuo y complejo desafío de interacción



y construcción permanente de una propuesta proyectual que dialoga con el necesario énfasis en el compromiso efectivo de cada alma integrante de la iniciativa cooperativa y asociativa.

#### 4.2 Recomendaciones para la construcción del gobierno regional

- a) La consciencia del rol estratégico de esta decisión;
- b) Deliberación de las instituciones sobre la conformación de este ámbito;
- c) Disponibilidad para la realización de todos los instrumentos de sensibilización;
- d) La formulación de propuestas en el sentido amplio de este objetivo;
- e) Elaboración de una agenda integrada de los líderes involucrados;
- f) Búsqueda del punto de convergencia de las posiciones;
- g) Logro de la primacía de la planificación integrada y sustentable;
- h) Integración del accionar entre empresarios y poderes públicos para promover un ámbito virtuoso de desarrollo económico e inclusión social;
- i) Ampliación de la capacidad de presión sobre los Gobiernos estadual y federal para la promoción conjunta de políticas de desarrollo local;
- j) Intensificación de la agenda de cooperación internacional, con miras a la atracción de nuevas inversiones.

Los aspectos enumerados conforman la propuesta de una agenda paraestatal para el desarrollo territorial. El ideario es coherente con el Plan Nacional del Turismo, en el que cada unidad federada estimula los elementos de la cooperación y de la gestión integrada, con foco en la ampliación de la competitividad regional, incluyendo vocaciones tradicionales, posibilidades innovadoras, gestión pública, empresas, universidades, comunidades, entidades de la sociedad civil, medios de comunicación, forjando un nuevo ciclo virtuoso de desarrollo local, regional, integrado en el sistema nacional y aliado de la perspectiva del contexto internacional.

## EPÍLOGO

Superar la tradición fragmentada y prepotente del Estado; fundir nuevos patrones, en los que aspectos como la cooperación y la sustentabilidad puedan estructurar una estrategia de desarrollo local con inclusión: estas son algunas de las premisas que integran este ejercicio de reflexión a partir de la estructuración del circuito de turismo rural Camino Pomerano en São Lourenço do Sul.

El contexto de la experiencia administrativa en curso es el de hacer hincapié en las funciones del Estado, fomentando su rol como inductor de políticas públicas orientadas hacia la consolidación de un ciclo virtuoso de nuevas relaciones productivas, donde se proyecta el ser humano en el centro del proceso.

Así, el área rural de São Lourenço do Sul, especialmente caracterizada por la tradición del cooperativismo como modo de diversificación de la actividad productiva en la agricultura familiar, constituyó el laboratorio ideal para la constitución de una experiencia donde el turismo rural fue un elemento vital en esta perspectiva de agregar nuevas culturas a la producción, reconvirtiendo gradualmente el monocultivo del tabaco y enfocando las singularidades culturales.

Finalmente, el aspecto territorial fue objeto de énfasis, tanto en lo que se refiere a la propuesta de un entorno propicio al Gobierno local, cuanto en lo que se refiere a la necesidad de implementación de estrategias con miras a la ampliación de la competitividad del destino turístico regional, a través de la Agencia de Desarrollo del Turismo en la Costa Doce.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORRIGAN, Paul: *Shakespeare na Administração de Negócios*, San Pablo, Makron Books, 2000.

DÍAS, Reinaldo: *Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil*, San Pablo, Atlas, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton: *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*, San Pablo, Saraiva, 2005.

FOLHA DE SÃO PAULO: “Lula tenta atrair US\$ 10 bilhões para a PPP”, 1º de febrero de 2004.

FUNDACIÓN DE ECONOMÍA Y ESTADÍSTICA: *São Lourenço do Sul. Porto Alegre*, [página web], disponible en: [www.fee.rs.gov.br](http://www.fee.rs.gov.br) (consultado el 10 de abril de 2013).

LOYOLA, Gustavo: “É preciso procurar a medida certa”, en *Valor Econômico* v. 5, nº 940, San Pablo, *Caderno Eu & Fim de semana*, 31 de enero de 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de: *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, San Pablo, Atlas (21ª ed.), 2004.

PETROCCHI, Mario: *Turismo: planejamento e gestão*, Futura, San Pablo, 1998.

SACHS, Ignacy: *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*, San Pablo, Vértice, 1986.

SACHS, Ignacy.: *Estratégias de Transição para o Século XXI*, San Pablo, Studio Nobel/Fundap, 1993.

SACHS, Ignacy.: “Desordem Mundial.”, en *Isto é*, Nº 1403, San Pablo, 21 de agosto de 1996.

SICSÚ, João: “Com Mercado e Estado forte”, en *Valor Econômico*, v 5 nº 939, San Pablo, *Caderno Eu & Fim de Semana*, 30 de enero de 2004.

VALOR ECONÔMICO: “O poder público com o PT”, v.5,nº 940, San Pablo, *Caderno Eu & Fim de semana*, 31 de enero de 2004

WORLD COMMISSION ON ENVIROMENT AND DEVELOPMENT: *Our common Future*, Oxford, Oxford University Pres, 1987.



**Anexo A**

**Cuadro**




# ANEXO A- CUADRO

*POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INDUCCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL*


### SUBSISTEMA DECISOR

¿Habrá sustentabilidad en el circuito de turismo rural Caminho Pomerano sin la presencia del apoyo público?

### UBICACIÓN




### PROCESO PROYECTUAL



### TEMA GENERADOR

Políticas públicas de inducción del desarrollo local

- Creación de la Asociación Caminho Pomerano
- Autogestión como proceso de autoorganización del circuito



#### VIABILIDAD ECONÓMICA

- Transversalidad del Caminho Pomerano como abastecedor de productos para la iniciativa privada de S. Lourenço do Sul.
- INVERSIONES PÚBLICAS en acciones de capacitación e infraestructura
- ASOCIACIONES CON EMPRESAS privadas con el objetivo de ampliar los emprendimientos
- RELACIÓN COMERCIAL CON AGENCIAS DE TURISMO receptorio y operadoras que comercializan la oferta


#### VIABILIDAD JURÍDICA

- Creación de la ASOCIACIÓN CAMINHO POMERANO
- Aprobación en el Parlamento Municipal de la Ley 2689 de 24 de mayo de 2005 que trata sobre el PROGRAMA MUNICIPAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA
- Aprobación en el Parlamento Municipal de la Ley 27352 de 5 de noviembre de 2007, PROGRAMA MUNICIPAL DE AGRINDUSTRIAS FAMILIARES
- Inserción del CAMINHO POMERANO EN LA GESTIÓN REGIONAL DEL TURISMO en la Ag. de Desarrollo del Turismo en la Costa Doce.
- RECUPERACIÓN DEL TURISMO RURAL BRASILEÑO

#### VIABILIDAD TÉCNICA

- PROYECTO DE LEY MUNICIPAL DE AUTOGESTIÓN DEL Sistema "S" de São Lourenço do Sul
- Disponibilidad de CONSULTORES TÉCNICOS PARA LA EJECUCIÓN DE SECCIONES específicas
- Proceso crítico de CAPACITACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES involucrados en la autogestión
- Asociación de técnicos de INSERCIÓN DEL CAMINHO POMERANO en la Assoc. Brasileña de Turismo Rural de Rio Grande do Sul.
- Autoregulación a través del MONITOREO DEL proceso de planificación estratégica del CAMINHO POMERANO.

**SÃO LOURENÇO DO SUL > ZELMUTE OLIVEIRA > FLACAM**





## **Anexo B**

### **Matrices**



## ANEXO B-MATRICES

<b>Puntos Fuertes</b> <b>Puntos Débiles</b>	Unión 3	Motivación 3	Calidad 2	Integración 3	Compromiso 2	Agencias 1	Fe 1	Satisfacción 1	Recursos Disponibles 1	Conocimiento 2	Cabalgatas 1
Respuestas 1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1
Acomodación 2	6	6	4	6	4	2	2	2	2	4	2
Desarmonía 3	9	9	6	9	6	3	3	3	3	6	3
Difusión 1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1
Perfil del público al que se apunta 1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1
Ventas 2	6	6	4	6	4	2	2	2	2	4	2
Investigaciones 1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1
Líneas de crédito 1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1
Señalización 1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1
Capacitación 3	9	9	6	9	6	3	3	3	3	6	3
Dependencia del Municipio 3	9	9	6	9	6	3	3	3	3	6	3
Planificación de las acciones 2	6	6	4	6	4	2	2	2	2	4	2



## Anexo C

**Ley Municipal de Economía Solidaria**



# ANEXO C- LEY MUNICIPAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA



Edited by Foxit PDF Editor  
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007  
For Evaluation Only.

## ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL MUNICIPIO DE SAO LOURENÇO DO SUL

SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN

LEY Nº 2689, de 24 de mayo de 2005

"Instituye el Programa Municipal de  
Economía Solidaria y establece otras  
Providencias"

SEÑOR JOSÉ SIDNEY NUNES DE ALMEIDA, intendente de São Lourenço do Sul.

Hago saber, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica del Municipio, que el Consejo Deliberante aprobó y yo sanciono y promulgo la siguiente Ley:

**Art. 1º** Se instituye, en el Municipio de Sao Lourenço do Sul, el Programa Municipal de Economía Solidaria, destinado a proporcionar la generación de trabajo e ingresos a través de la organización de personas excluidas del mercado formal de trabajo.

**Art 2º:** A fines de implementar el Programa Municipal de Economía Solidaria, el Poder Ejecutivo ejecutará las tareas que figuran en el Plan de Trabajo, anexo a esta Ley.

**Art. 3:** Los gastos derivados de esta Ley correrán por cuenta de la partida presupuestaria propia de la Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio.

**Art. 4:** Está ley entrará en vigencia en la fecha de su publicación.

Despacho del Intendente de Sao Lourenço do Sul, 24 de mayo de 2005.

José Sidney Nunes de Almeida  
Intendente.



**Anexo D**  
**Planificación estratégica**  
**del Camino Pomerano**

## **ANEXO D: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMINO POMERANO.**

### **INFORME DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS**

El Taller de Elaboración del Plan de Acciones Estratégicas, aplicado a la Asociación Caminho dos Pomeranos en São Lourenço do Sul (RS), fue impulsado por la Secretaría de Industria, Comercio y Turismo de São Lourenço do Sul (RS) como consecuencia del Proyecto de Centros de Economía Solidaria, en convenio con la Secretaría Especial de Políticas Para Mujeres del Gobierno federal.

El taller tuvo como objetivo contribuir a incrementar la generación de ingresos en grupos de economía solidaria de São Lourenço do Sul, vislumbrando un horizonte para los años 2007 y 2008 y contó con la presencia del consultor Luiz Roberto Boemeke de la BMK Calidad Ltda. de Canguçu (RS) como facilitador.

Participaron los siguientes integrantes de la Asociación Caminho dos Pomeranos: José Carlos Neutzling, Miriam da Costa, João Übberbacker, Carmen Krüger, Maura Thürmer Leitzke, Soli da Silva, Edwin Radtke, Ivone Radtke, Hilmar Bubolz, Cuniberto Köjven, Marcilda Bartz, Inês Klug, Regina Simiones y Romilda Hax.

El evento contó con las participaciones especiales de los consultores Daniel Botelho, Cíntia, Bianca y Laura Jardim, también integrantes del equipo de consultores especialmente contratado por el convenio entre la Secretaría Municipal de Industria, Comercio y Turismo de São Lourenço do Sul y la Secretaría Especial de Políticas Para Mujeres del Gobierno Federal.

El trabajo estuvo acompañado por las representantes de la Industria, Comercio y Turismo de São Lourenço do Sul (RS), Vivian Moura y Dóris Klasen, y tuvo participaciones del secretario Zelmute de Oliveira.

El taller tuvo lugar en la Casa del Turista, ubicada en el cruce de la RS 265 con la BR 116, en São Lourenço do Sul (RS) en 5 turnos, a lo largo de 3 encuentros, con una duración total de 25 h, en las fechas y horarios y con la duración que figuran debajo.

El proceso de planificación estratégica de la ruta de turismo rural Camino Pomerano, siempre ocurrió, y permanece aún ocurriendo, de manera participativa, horizontal y estimulando el empoderamiento de los actores sociales envueltos, agricultores familiares, productores de diferentes servicios y especiarías originarias de la cultura tradicional de estas comunidades. El principio de organización tuvo como método y origen las decisiones compartidas como instrumento de involucramiento, fortalecimiento de lazos de confianza y de co-responsabilidad con cada medida, acción o iniciativa a ser desarrollada en pos de la asociación de manera directa y de cada asociado por consecuencia. Por lo tanto, esta jerarquización de tareas, desafíos y responsabilidades ocurrió en reuniones presenciales, actividades de trabajo con la participación directa de todos los interesados, respetando cada opinión, sugestión y concibiendo de forma integrada todos los debidos encaminamientos.

## **ENCUENTRO 1**

Fecha: 23/07/2007 (lunes); horario: 13:00 - 23:00 h - duración: 10h-.

Objetivos del encuentro: Aclaraciones iniciales, discusión sobre el negocio de la Asociación en su visión amplia, definición de la misión y de la visión de futuro de la Asociación.

Estuvieron presentes en el encuentro: José Carlos, Miriam, João, Carmen, Maura, Soli, Edwin, Ivone, Hilmar, Cuniberto, Marcilda, Regina, Romilda, Cíntia, Bianca, Laura, Vivian, Dóris y Zelmute.

En un primer momento, se logró consenso en que el negocio, en la visión amplia de la Asociación, es: “calidad de vida con base en la cultura, el esparcimiento, la gastronomía, el medioambiente, la inserción y la integración social y el desarrollo sustentable”.

Luego, los participantes opinaron que la Asociación Caminho dos Pomeranos:

- a) Es una entidad que sirve para: atraer turistas, generar empleo, fomentar la economía local, identificar problemas y proponer soluciones, promover la

calidad de vida, preservar y valorizar el medioambiente, preservar y valorizar la cultura pomerana, promocionar y valorizar la gastronomía local, incentivar la inserción social, contribuir al desarrollo del turismo rural, agregar valor a los productos, rescatar la cultura pomerana, obtener ingresos, contribuir al desarrollo local, promover el entretenimiento, ayudar a la difusión del municipio, organizar emprendimientos, buscar beneficios para los mismos, estimular el desarrollo sustentable y propiciar la integración social.

- b) Es una entidad cuyos resultados interesan a los asociados, a los emprendimientos locales, a los emprendimientos turísticos, al Municipio, a la comunidad, a la región de la Costa Doce y a las empresas de transporte turístico.

A partir de estas ideas se elaboró la Misión de la Asociación, que resultó en la siguiente frase:

### **MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN CAMINHO DOS POMERANOS**

*“RESCATAR Y VALORIZAR LA CULTURA POMERANA A PARTIR DE LA PROMOCIÓN DEL TURISMO Y DE LA CAPACITACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS, DE FORMA ORGANIZADA Y RESPONSABLE, CON EL OBJETIVO DE CONTRIBUIR CON LA ECONOMÍA REGIONAL Y LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS”  
(23/07/2007).*

Después de la definición de la misión, se pasó a la fase preparatoria de identificación de la visión de futuro, cuyo análisis resultó en siete elementos constructivos: a) comercialización de la ruta, b) participación de la comunidad, c) políticas internas, d) nuevos productos y servicios, e) mejoras en la infraestructura, f) cualificación de los productos y servicios y g) promoción y difusión.

A partir de estos elementos constructivos quedó consensuada y definida la siguiente visión de futuro:

### **VISIÓN DE FUTURO DE LA ASOCIACIÓN CAMINHO DOS POMERANOS**

*“LA ASOCIACIÓN CAMINHO DOS POMERANOS SERÁ RECONOCIDA POR LA CALIDAD Y ADECUACIÓN DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y POR LA CAPACIDAD DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD LOCAL, A PARTIR DE LAS POLÍTICAS DE AMPLIACIÓN DEL CIRCUITO Y DE LAS MEJORAS DE INFRAESTRUCTURA, ASÍ COMO DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN” (23/07/2007).*

## **ENCUENTRO 2**

Fecha: 30/07/2007 (lunes); horario: 13:00 - 23:00 h - duración: 10 h.

Objetivo del encuentro: Análisis de los escenarios y relevamiento de las acciones posibles y necesarias de ser realizadas por la Asociación.

Estuvieron presentes en el encuentro: José Carlos, João, Carmen, Maura, Soli, Edwin, Ivone, Hilmar, Cuniberto, Marcilda, Inês, Regina, Romilda, Bianca, Laura Jardim, Vivian Moura, Dóris Klasen y el secretario Zelmute de Oliveira.

Durante el análisis de los escenarios, fueron identificados los siguientes aspectos:

### PUNTOS FUERTES

Unión entre asociados	Fe en el producto
Motivación en lo que se hace	Satisfacción por lo que se hace
Calidad de los productos	Potencial de recursos disponibles
Integración y solidaridad entre asociados	Conocimiento e involucramiento con la causa
60% de los asociados comprometidos con la propuesta	Potencial para realización de cabalgatas a lo largo de la ruta
Participación de una agencia de turismo en el proceso	

## PUNTOS DÉBILES

40% de los asociados no responden a las convocatorias	Dependencia de la Municipalidad.
Adaptación con respecto a la Municipalidad	Falta de planificación de las acciones
Desarmonía entre los integrantes en cuanto a la visión de las oportunidades	Falta de más emprendimientos a lo largo de la ruta
Displicencia en la difusión de las acciones	Falta de banco de datos relativo a la ruta
Falta de conocimiento del perfil del público que se busca captar.	Falta de conocimiento del mercado potencial
Ineficiencia en las acciones de venta de la ruta	Comunicación interna deficiente
Falta de investigación sobre la tasa de retorno de los turistas al circuito.	Falta de proactividad e iniciativa de los asociados frente a las oportunidades
Falta de información sobre las líneas de crédito	Falta de conductores locales en la ruta
Ausencia de señalización en la ruta	Presentación visual de los emprendimientos
Falta de capacitación para la recepción en los emprendimientos	Limitación en la capacidad de producción de ciertos productos
Falta de conocimientos sobre el significado de economía solidaria	Inexistencia de políticas de búsqueda de socios estratégicos

## OPORTUNIDADES

Creación del Sello de Calidad	Sesquicentenario de la colonización alemana y pomerana en 2008
Alto flujo de turistas en el verano	Desarrollo del segmento del turismo rural
Disponibilidad de recursos para señalización de la ruta	Espacios para presentaciones culturales y artísticas a lo largo de la ruta
Posibilidades de asociarse a emprendimientos urbanos	Posibilidades de asociarse a otros emprendimientos turísticos locales
Deseo de las personas de conocer nuevos destinos	Existencia de investigación sobre la tasa de retorno de los turistas a São Lourenço do Sul
Diversidad de puntos de venta	Diversidad de eventos
Proyectos de líneas de crédito colectivas	Líneas de microcrédito

Momento positivo de la región turística de la Costa Doce	Riqueza y singularidad de la cultura pomerana
Apoyo del Ejecutivo municipal	Riqueza y diversidad de la naturaleza local
Incentivo actual al turismo	Apoyo y sinergia de diversas entidades
Participación de la Asociación en las políticas de economía solidaria	Venta de la idea de la ruta como medio de educación y cultura
Planes de inclusión e integración con cada entidad socia y con las demás asociaciones locales	

### AMENAZAS

Falta de articulación en la venta previa de la ruta	Dudas e incredulidad en cuanto al éxito de la ruta
Falta de alternativas de transporte	Alto costo del transporte
Falta de visión de negocios de los transportistas locales	Bajo grado de espíritu empresarial en turismo en la región
Estacionalidad en el flujo de turistas	Dificultad de mantenimiento de las rutas.
Riesgos de visitas no agendadas	Exigencias e imposiciones de la legislación
Resistencia del medio urbano en relación a trabajos conjuntos	Falta de preparación de la comunidad para el turismo

Después de un breve análisis del concepto de acción, se salió en busca del relevamiento de las acciones de convergencia del negocio, la misión y la visión de futuro, a partir de los escenarios observados.

Surgieron 46 sugerencias de acciones posibles y necesarias, a ser realizadas por la Asociación Caminho dos Pomeranos:

<b>Acción n°</b>	<b>Descripción</b>
1	Proponer proyectos de leyes municipales dirigidos a los intereses de la Asociación
2	Proponer un proyecto de ley que incluya a la cultura pomerana en los currículos escolares



3	Promover y aprobar concursos y eventos escolares relacionados con la cultura pomerana
4	Identificar los cuellos de botella de la legislación que interfieren con los intereses de la Asociación
5	Proponer al Poder Público Municipal una aproximación al Laboratorio de Suelos de la Facultad de Ingeniería Agraria de la UFPel, con miras al mantenimiento de las carreteras.
6	Interceder ante el Ejecutivo local para que en la señalización de la ruta haya un aviso que muestre la necesidad de reservación previa
<b>Acción n<sup>a</sup></b>	<b>Descripción</b>
7	Crear estrategias de divulgación de la calidad de los productos
8	Implementar un calendario de reuniones para establecer formas de difusión
9	Apoyar a la agencia en la realización de <i>fam tours</i>
10	Articular la inserción de la venta del Camino Pomerano en los demás eventos locales
11	Establecer criterios del uso del sello en los productos de la ruta
12	Contemplar el turismo rural en las acciones de marketing
13	Planificar estrategias de divulgación de los resultados de la ruta
14	Efectuar junto a la Secretaria de Turismo un relevamiento diagnóstico de la presentación visual de los emprendimientos
15	Con base en el relevamiento diagnóstico realizado, buscar apoyo de las entidades asociadas
16	Identificar los productos con elaboración limitada
17	Establecer estrategias de aumento de producción
18	Hacer relevamiento de todos los puntos de venta potenciales
19	Relevar recursos y productos a ser ofrecidos en el sesquicentenario
20	Relevar alternativas de presentaciones culturales afines
21	Estudiar propuestas de contratación de artistas y grupos locales
22	Elaborar alternativas para el turismo de invierno
23	Mapear senderos ecológicos y puntos aún no explotados
24	Identificar sitios que sirvan de miradores
25	Definir calendario de cabalgatas a lo largo del año

26	Elaborar una investigación de mercado potencial
27	Elaborar una investigación de perfil del público deseado.
28	Promover cursos de capacitación para la recepción del turismo
29	Promover cursos para conductores locales
30	Crear comisión para la búsqueda de informaciones sobre líneas de crédito
31	Promover un seminario sobre Economía Solidaria para los asociados
32	Elaborar estrategias de aproximación a los emprendimientos urbanos
<b>Acción n<sup>a</sup></b>	<b>Descripción</b>
33	Provocar discusión con Milton Zielk y con el Tío Joca para viabilizar el transporte en la ruta
34	Hacer visitas para conquistar nuevos emprendimientos para la ruta
35	Identificar quiénes serían los socios estratégicos
36	Elaborar estrategias de aproximación junto a los socios estratégicos identificados
37	Identificar entidades socias estratégicas
38	Elaborar estrategias de aproximación con las entidades socias identificadas
39	Identificar los emprendimientos urbanos de interés de la Asociación
40	Identificar un camino de aproximación a los demás emprendimientos turísticos de la región
41	Crear estrategias para hacer participar a los asociados comprometidos
42	Promover encuentros de integración entre los asociados
43	Aplicar las normas del Reglamento Interno a los asociados que no responden a las convocatorias.
44	Organizar red de contactos interna para difundir la información
45	Elaborar una estrategia para la independencia de la Asociación
46	Crear una comisión responsable por la elaboración del banco de datos de la Asociación

## PLAN DE ACCIÓN

Nº de la Acción	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CÚANDO?	¿CÚANTO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
4	Identificar cuellos de botella de la legislación que interfieren con los intereses de la Asociación	Para viabilizar la comercialización y adecuar la producción a la legislación	Conociendo la legislación y comparándola con la realidad de los emprendimientos	Hasta el 31/07/2008	Por lo menos 15 productos	Pechuga de ganso, gallina de campo, gallina rellena, huevos de campo, miel, <i>maischnaps</i> (aguardiente con hierbas), <i>cucas</i> (bollos de masa cubierta con azúcar o frutas), panes, galletitas, jaleas, jugos, <i>chimiers</i> (especie de mermeladas o dulces untables) y productos ecológicos	João y Maura
30	Crear comisión para la búsqueda de información sobre líneas de crédito	Para buscar recursos para inversión	Identificando a las personas claves en el grupo, a través de reuniones	Hasta el 15/09/2007	Una comisión	En la misma reunión de la acción 44	Soli
44	Organizar red interna de contactos para difundir la información	Para mejorar el flujo de información, comunicación y participación entre los asociados	Definiendo responsabilidades y estrategias por subgrupos	Hasta el 15/09/2007	5 subgrupos	São Lourenço, Boqueirão, Prado Novo, Coxilha do Barão y Boa Vista	Regina
10	Articular la inserción de la venta del Camino Pomerano en los demás eventos locales	Para intensificar y hacer efectiva la comercialización de la ruta	A través de reuniones y acuerdos con las demás entidades (ADETUR, ACI, AD Costa Doce, Municipalidad)	Hasta el 30/09/2007	Por lo menos en 1 evento ( <i>Südoctoberfest</i> )	En las reuniones de directorio de las entidades	Vivian

N <sup>º</sup> de la acción	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿CUÁNTO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
38	Elaborar estrategias de aproximación a las entidades socias identificadas	Para integrar a las entidades alrededor del fortalecimiento del turismo local y del Camino Pomerano	Identificando necesidades de las entidades y proponiendo alternativas de solución propias de las asociaciones de entidades.	Carácter permanente. La identificación de los socios, junto a las acciones 44 y 30, hasta el 15/09/2007 La 1ª propuesta de aproximación, hasta el 31/10/2007	Como mínimo 3 entidades asociadas	A lo largo de las reuniones de la Asociación	Marcilda
7	Crear estrategias de divulgación de la calidad de los productos	Para dar visibilidad estimulando el consumo y aumentando las ventas	Promoviendo eventos para la degustación de los productos y muestras de las artesanías, con la inserción de la marca	Carácter permanente. El 1º evento hasta el 31/10/2007	Como mínimo 10 eventos por año	Red hotelera, restaurantes, eventos y oportunidades	Maura
29	Promover cursos para conductores locales	Para cualificar los servicios de la ruta (circuitos)	A través del proyecto de economía solidaria de la Secretaría Especial de Mujeres	Hasta el 30/11/2007	Máximo 20 personas	Casa del Turista y en el circuito del Camino Pomerano	Dóris
42	Promover encuentros de integración entre los asociados	Para integración, intercambio de información y conocimiento	Promoviendo encuentros, eventos, almuerzos, cafés con pautas predefinidas y comunicadas	El 1º encuentro, hasta el 31/10/2007	Como mínimo 1 por año	La 1ª en la propiedad de los Radtke	Ivone Radtke

Nº de la acción	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿CUÁNTO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉNES?
9	Apoyar a la agencia en la realización de <i>fam tours</i>	Para aumentar la comercialización de la Ruta	Identificando socios, repartiendo tareas y definiendo plazos	1º <i>fam tour</i> hasta 31/12/2007	2 <i>fam tours</i> por año	En la ruta del Camino Pomerano	Regina
28	Promover cursos de capacitación para la recepción del turismo	Para cualificar la atención.	Promoviendo cursos a través de asociaciones con el sistema "S"	Hasta 31/12/2007	el Un grupo de 12 a 20 personas	Casa del Turista	Dóris
1	Proponer proyectos de leyes municipales orientados a los intereses de la Asociación	Para buscar el compromiso del Poder Legislativo y tornar permanente la política local de turismo	Elaborando anteproyectos e identificando los caminos, personas y momentos estratégicos para desarrollarlos.	Carácter permanente. El 1º proyecto hasta el 31/12/2007	Por lo menos 1 anteproyecto por año	Concejo Deliberante.	Laura
45	Elaborar una estrategia para la independencia de la Asociación	Para garantizar sustentabilidad, adquirir vida propia y consolidar la Asociación	Ejecutando la acción 38, identificando posibles socios estratégicos y estableciendo estrategias de aproximación	Carácter permanente. La 1ª propuesta hasta el 31/12/2007	Como mínimo una propuesta	De forma interna en la Asociación	Carlinhos
23	Mapear senderos ecológicos y puntos aún no explotados	Para extender la ruta con nuevas opciones de actividades	Haciendo relevamientos, diagnósticos, consultas y visitas	Hasta 31/07/2008	el Como mínimo 2 puntos más.	Entre la Coxilha do Barão y los Loesher y entre Coxilha dos Cabritos y Boa Vista	Vivian

### ENCUENTRO 3

Fecha: 31/07/2007 (martes); horario: 08:00 - 13:00 h - duración: 5 h.

Objetivo del encuentro: Identificación de las directrices estratégicas, priorización de las acciones, montaje del plan de acción, y orientaciones sobre el monitoreo.

Estuvieron presentes en los encuentros: José Carlos, João, Carmen, Maura, Soli, Edwin, Ivone, Hilmar, Cuniberto, Marcilda, Regina, Romilda, Daniel Botelho, Bianca, Laura Jardim, Vivian Moura, Dóris Klasen y el secretario Zelmute de Oliveira.

A partir de las 46 acciones identificadas en los encuentros anteriores, se definieron 3 direcciones estratégicas: 1) *políticas externas*; 2) *comercialización y mercado*, subdividida en acciones de marketing, acciones relativas a productos y servicios y acciones de investigación de mercado; y 3) *políticas internas*, subdividida en acciones de capacitación y entrenamiento, acciones de fortalecimiento de la Asociación y acciones relativas a las políticas internas propiamente dichas.

Quedaron contenidas en la dirección estratégica 1) *políticas externas* las acciones 1 a 6.

Pertenecen a la dirección estratégica 2) *comercialización y mercado*, las acciones de marketing 7 a 13, las acciones relativas a productos y servicios - 14 a 25-, y las acciones de investigación de mercado -26 y 27-.

La dirección estratégica 3) *políticas internas* abarca las acciones de capacitación y entrenamiento -28 a 31-, las acciones de fortalecimiento de la Asociación -32 a 40 -y las acciones de políticas internas -41 a 46-.

Se acordó el envío del presente informe hasta el día 06/08/2007 y se programaron dos encuentros para el monitoreo del Plan de Acción, agendados para las siguientes fechas

y horarios: monitoreo (M1): 24/09/2007 (lunes), 14:00 h y monitoreo (M2): 03/12/2007 (martes), 14:00 h, ambos en la Casa del Turista en São Lourenço do Sul (RS).

Es importante destacar que la presencia en los encuentros de monitoreo de cualquier persona que haya participado de las reuniones de elaboración de la planificación estratégica es importante, pero que la presencia de aquellos responsables por las acciones que se explicitan en el Plan de Acciones Estratégicas es *vital* para el éxito del trabajo; por esta razón, aquellos de los mencionados en segundo lugar que tuvieron

alguna dificultad para participar de los encuentros de monitoreo deberán enviar el estado de situación de las acciones bajo su responsabilidad por escrito, para que sean analizadas, complementadas o descartadas del Plan de Acciones Estratégicas por los demás, en caso de que hayan sido integralmente ejecutadas según lo planeado o consideradas inviables.

Caber recordar que el éxito de este taller depende directamente de la efectiva realización de las acciones priorizadas, según figuran en el Plan de Acciones Estratégicas.

Por último, se sugiere que, con la excepción de la Misión de la empresa, que deberá ser ampliamente divulgada, los demás datos obtenidos en los encuentros y descritos en este informe se mantengan reservados entre las personas internas a la Asociación y los socios directamente involucrados, como la Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio, por tratarse de información estratégica y que, por lo tanto, a entender del facilitador, son de interés exclusivo del ámbito de la Asociación.

Este es el informe.

Canguçu, 05/08/2007.

LUIZ ROBERTO BOEMEKE

Facilitador

BMK CALIDAD LTDA.

CASILLA POSTAL 51 – CP 96600-000 – CANGUÇU (RS)

Tel: (53) 8406-1790. Fax: (53) 3252-1598

*e-mail:* beto@bmkpalestras.con.br

*Home page:* [www.bmkpalestras.con.br](http://www.bmkpalestras.con.br)



**ANEXO E**  
**Estatuto del Camino**  
**Pomerano**



The image features a central orange rectangular box containing the title. The background is a light blue-tinted aerial photograph of a coastal region, showing a winding river or canal on the left and a road or path leading towards the water on the right. The overall design is clean and professional, with geometric shapes in shades of green and purple on the right side.



# **ANEXO E- ESTATUTO DEL CAMINO POMERANO**

## **EXTRACTO DEL ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN CAMINHO DOS POMERANOS DE SÃO LOURENÇO DO SUL**

### **CAPÍTULO I - DE LA DENOMINACIÓN, SEDE, ÁREA DE ACTUACIÓN Y DURACIÓN**

Art. 1º- La Asociación Caminho dos Pomeranos es una asociación sin fines de lucro, con un plazo de duración indeterminado, que se regirá por el presente estatuto y por la legislación específica vigente.

Art. 2º- La entidad tiene su sede en la Casa del Turista, sita en la calle ..... n º  
....., en el municipio de São Lourenço do Sul (RS), CP 96170-000, y como jurisdicción, el municipio de São Lourenço do Sul (RS).

Art. 3º- La sociedad está constituida por un número ilimitado de asociados.

Art. 4º- La entidad podrá establecer y mantener oficinas en cualquier punto del territorio nacional y en el exterior, siempre que sea conveniente para los socios.

### **CAPÍTULO II - DE LOS OBJETIVOS**

Art. 5º- El objetivo de la Asociación Caminho dos Pomeranos es la viabilización y el fortalecimiento de las personas físicas y jurídicas que integran su plantilla de asociados, así como proporcionar la obtención y el desarrollo de actividades educativas, artísticas y culturales, como también la creación de alternativas de turismo sustentable.

Art. 6º- Son objetivos específicos de la Asociación:

- a) desarrollar mecanismos que garanticen la preservación del patrimonio histórico del municipio de São Lourenço do Sul;
- b) congrega a los socios que ejerzan actividades empresariales afines con los objetivos de la Asociación Caminho dos Pomeranos;
- c) defender los intereses de los asociados, promoviendo todas las medidas favorables y necesarias para la defensa de la libre empresa y del desarrollo regional;
- d) participar de la plantilla social de otras entidades, consejos, asociaciones, federaciones, confederaciones de interés comunitario, social, empresarial y de patrimonio histórico y arquitectónico;
- e) promover, en el municipio, en el país y en el exterior, las actividades del Proyecto Turístico de São Lourenço do Sul, así como promocionar los productos y servicios de sus asociados;
- f) enviar y brindar acceso a los asociados a la información, con el fin de aclarar cuestiones de carácter técnico, administrativo, jurídico y económico;
- g) mantener intercambios y realizar convenios con entidades que le son afines, en el país o en el exterior;
- h) juntar fondos para el cumplimiento de los objetivos de la asociación;
- i) promover proyectos de desarrollo sustentable de carácter social, económico, cultural y turístico, que favorezcan la preservación de la arquitectura, el paisaje y los saberes de la comunidad.

**PÁRRAFO ÚNICO:** Está expresamente vedado a los órganos dirigentes de la asociación, ya sean miembros titulares o suplentes, así como a los subordinados de la asociación, que se manifiesten en nombre de la misma, en cualesquiera circunstancias u ocasiones, sobre política partidaria, así como también hacer proselitismo ideológico o practicar el sectarismo religioso, bajo las penas establecidas en el Reglamento Interno.

### **CAPÍTULO III - DE LOS SOCIOS, DERECHOS Y DEBERES**

Art. 7º- Podrán ser socios de la Asociación todas las personas físicas o jurídicas, de todas las clases y sectores, en número ilimitado, siempre que se comprometan con los objetivos, filosofía y proyectos culturales de la Asociación Caminho dos Pomeranos.

PÁRRAFO ÚNICO: Serán admitidos como socios los candidatos que envíen su propuesta y su ficha de registro debidamente firmada, y que tengan su inscripción aprobada por el Directorio Ejecutivo, de conformidad con los criterios determinados por el Reglamento Interno de la asociación.

Art. 8º- Los asociados no responden, subsidiaria o solidariamente, por las obligaciones asumidas por la asociación.

Art. 9º- La Asociación está constituida por las siguientes categorías de socios:

- a) Contribuyentes: todos los que tengan sus propuestas aceptadas por el Directorio Ejecutivo y paguen las contribuciones y obligaciones pecuniarias fijadas por este;
- b) Beneméritos: los que presten servicios o auxilios relevantes a la asociación. Esta categoría, cuyos criterios están establecidos en el Reglamento Interno, será otorgada por la Asamblea General Ordinaria.
- c) Correspondientes: aquellos que residen en otros puntos del territorio nacional u otro país;
- d) Fundadores: todos aquellos que firmen el libro de presencia de la sesión inaugural de la asociación.

PÁRRAFO ÚNICO: La asociación a través de su Asamblea General Ordinaria, podrá conceder títulos, distinciones u honores a personas físicas o jurídicas, de conformidad con los criterios determinados por el Reglamento Interno.

Art. 10º- Los socios deberán pagar a la asociación la mensualidad propuesta por el Directorio Ejecutivo, aprobada por la Asamblea General Ordinaria.

PÁRRAFO ÚNICO: El Directorio Ejecutivo podrá dispensar, temporariamente, el pago de las mensualidades de los asociados, de conformidad con los criterios determinados en el Reglamento Interno.

Art. 11°- Son derechos de los asociados:

- a) tomar parte en las asambleas generales, reuniones, congresos, conferencias, cursos, simposios, en suma, en todos y cualesquiera eventos promovidos por la asociación;
- b) utilizar todos los servicios prestados por la asociación;
- c) votar y ser votado para cargos electivos en las asambleas generales, siempre que estén al día con sus obligaciones;
- d) presentar memorias, indicaciones y sugerencias de interés de la asociación;
- e) proponer nuevos asociados;
- f) recurrir al Consejo Directivo por toda sanción impuesta por cualquier órgano directivo, en el plazo de treinta (30) días a partir del conocimiento de la sanción;
- g) tomar conocimiento de las actividades del Directorio Ejecutivo y del Consejo Directivo;
- h) solicitar la convocatoria a Asamblea General Extraordinaria, justificando su pedido, y suscrita por 1/3 de los socios.

Art.12°- Son deberes de los asociados:

- a) cumplir y hacer cumplir los Estatutos y el Reglamento Interno;
- b) acatar, cumplir y respetar las decisiones de los órganos directivos y, en especial, las resoluciones emanadas de las Asambleas Generales;
- c) colaborar con el desarrollo y perfeccionamiento de la asociación y de los asociados;
- d) pagar las cuotas y otras obligaciones pecuniarias exigidas;
- e) responsabilizarse por los encargos delegados por los órganos directivos;
- f) votar para cargos directivos;

- g) participar de las reuniones, asambleas generales y comisiones para las cuales sea convocado;
- h) velar por el buen nombre de la asociación, su patrimonio y por la integración de sus miembros.

Art. 13º- Serán excluidos de la plantilla social los asociados que incumplieren las determinaciones del Estatuto y/o del Reglamento Interno, así como aquellos que se volvieran notoriamente inconvenientes o no mantuvieron una conducta compatible con la finalidad de la asociación, a criterio del Consejo Directivo *ad referendum* de la Asamblea General siguiente.

#### **CAPÍTULO IV - DE LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN**

Art. 14º- Son órganos directivos de la asociación:

- a) Asamblea General;
- b) Directorio Ejecutivo;
- c) Consejo Directivo;
- d) Consejo Fiscal;

#### **CAPÍTULO V – DE LAS ASAMBLEAS GENERALES**

Art. 15º- Las Asambleas están compuestas por los socios, al día con la tesorería y en pleno gozo de sus derechos, siendo soberana en sus resoluciones, siempre que no contrariaren la legislación vigente.

Art. 16º- Cada asociado tendrá derecho a un voto en las deliberaciones de las Asambleas Generales.

Art. 17°- Las Asambleas Generales serán convocadas con diez (10) días de anticipación, como mínimo, mediante edictos fijados en la sede de la Asociación, en los cuales deberán constar, obligatoriamente, los temas a ser tratados.

PÁRRAFO ÚNICO: En caso de reforma estatutaria, la Asamblea General Extraordinaria deberá ser convocada con treinta (30) días de anticipación.

Art. 18°- Las decisiones de las asambleas serán tomadas por mayoría simple de los votos de los socios presentes, con las excepciones del artículo 25.

Art. 19°- Las Asambleas podrán celebrarse:

a) en la primera convocatoria, con la presencia de por lo menos dos tercios (2/3) de los socios al día con la tesorería.

b) en la segunda convocatoria, que tendrá lugar treinta minutos después de la hora fijada para la primera, con la presencia de cualquier número de asociados.

Art. 20°- Las Asambleas Generales Ordinarias serán convocadas por el presidente del Directorio Ejecutivo.

Art. 21°- Las convocatorias a las Asambleas Generales Ordinarias serán siempre para el mes de mayo, mientras que la convocatoria a las Asambleas Generales Extraordinarias se realizará antes siempre que los intereses societarios lo requieran.

Art. 22°- Las Asambleas serán presididas por un miembro del Consejo Directivo elegido por la propia Asamblea; será su secretario un socio.

Art. 23°- Son atribuciones de la Asamblea General Ordinaria:

a) elegir e investir, entre sus asociados, cada dos años, al presidente, vicepresidente, secretario, secretario segundo, tesorero y tesorero segundo del Directorio Ejecutivo;

- b) elegir e investir, cada dos años, a los miembros del Consejo Directivo;
- c) tomar conocimiento del Balance General anual de la asociación y del informe del Directorio Ejecutivo, así como decidir al respecto;
- d) tratar y decidir cualquier tema de interés de la asociación, tomando las decisiones pertinentes;
- e) elaborar normas internas, tales como el Reglamento Interno.

Art. 24°- Son atribuciones de la Asamblea General Extraordinaria:

- a) reforma de los estatutos;
- b) deliberar sobre la enajenación, permuta, carga o gravamen, a cualquier título, de bienes inmuebles de propiedad o posesión de la asociación;
- c) resolver sobre la fusión, incorporación o disolución de la asociación, debiendo en este último caso indicar la institución de fines análogos a la cual deberá entregarse el patrimonio social;
- d) deliberar sobre la interrupción y/o pérdida del mandato del presidente del Directorio Ejecutivo.

**PÁRRAFO PRIMERO:** La Asamblea General Extraordinaria convocada para la fusión, incorporación o disolución de la asociación, únicamente se celebrará con la presencia mínima de dos tercios (2/3) de los asociados.

**PÁRRAFO SEGUNDO:** La enajenación, permuta, carga o gravamen de bienes inmuebles de propiedad o posesión de la asociación, sólo serán sometidos a la deliberación de la Asamblea después de obtener la aprobación de dos tercios (2/3) de los miembros del Consejo Directivo.

**PÁRRAFO TERCERO:** La celebración de la Asamblea General Extraordinaria para tratar sobre la interrupción y/o pérdida de mandato del presidente del Directorio Ejecutivo únicamente tendrá lugar mediante solicitud y aprobación de dos tercios (2/3) de los

miembros del Consejo Directivo o por mayoría absoluta de los socios al día con la tesorería.

Art. 25°- En las Asambleas Generales, las elecciones serán realizadas por voto secreto o por proclamación

## **CAPÍTULO VI - DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Art. 26°- El Consejo Directivo estará compuesto por seis (6) miembros titulares y tres (3) suplentes, elegidos e investidos por la Asamblea General Ordinaria, cuyo mandato será de dos (2) años.

PÁRRAFO ÚNICO: Serán miembros natos del Consejo Directivo todos los socios fundadores.

Art. 27°- La asunción de los nuevos consejeros deberá tener lugar en ocasión de la fecha de la elección o, a más tardar, hasta el último día del mes de mayo de cada año, ocasión en que también deberán ser elegidos, de entre los miembros del Consejo Directivo, su presidente, vicepresidente y secretario.

Art. 28°- Los miembros, titulares o suplentes del Consejo Directivo no podrán asumir cargos en el Directorio Ejecutivo, en tanto miembros del mismo.

Art. 29°- Las decisiones del Consejo Directivo serán tomadas por la mayoría absoluta de los votos entre sus miembros, cabiendo al presidente, en caso de empate, el voto decisivo.

Art. 30°- Compete al Consejo Directivo:

a) en su primera reunión, elegir su presidente, vicepresidente y secretario, por votación secreta o proclamación, entre los consejeros elegidos y consejeros natos;



- b) juzgar, como instancia final, todo recurso de las decisiones del Directorio Ejecutivo interpuesto por un socio;
- c) considerar y proponer a la aprobación de la Asamblea General Extraordinaria, la venta, la permuta, la imposición de carga o gravamen de bienes inmuebles de propiedad o posesión de la asociación, mediante propuesta aprobada anticipadamente por dos tercios (2/3) de los miembros del Consejo Directivo;
- d) considerar y proponer a la aprobación de la Asamblea General Extraordinaria las modificaciones estatutarias;
- e) examinar y emitir dictamen sobre el informe general de la asociación, presentado por el Directorio Ejecutivo anualmente;
- f) examinar y aprobar los reajustes de las mensualidades propuestas por el Directorio Ejecutivo;
- g) enviar sugerencias y recomendaciones al Directorio Ejecutivo, así como opinar sobre consultas efectuadas por este;
- h) cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y el Reglamento Interno de la asociación, así como las resoluciones de la Asamblea General;
- i) anular y reformar actos del Directorio Ejecutivo que estuvieren en evidente desacuerdo con los estatutos o el Reglamento Interno, *ad referendum* de la Asamblea General siguiente;
- j) autorizar al Directorio Ejecutivo a originar gastos financieros superiores al límite de quince (15) sueldos mínimos;
- k) sancionar y promulgar reglamentos internos;
- l) considerar y proponer a la Asamblea General Extraordinaria el requerimiento de interrupción y/o pérdida del mandato del presidente del Directorio Ejecutivo, siempre que tal propuesta tenga dictamen previo favorable de dos tercios (2/3) de los miembros del Consejo Directivo;
- m) decidir sobre temas no previstos en este estatuto.

Art. 31°- Corresponde al Presidente del Consejo Directivo:

- a) convocar y presidir las reuniones del órgano, fiscalizando sus resoluciones;

- b) en caso de resultar electo, presidir las Asambleas Generales;
- c) ejercer *pro tempore* la presidencia del Directorio Ejecutivo en caso de vacancia de los cargos de presidente y vicepresidente del mismo, convocando en el plazo de 30 (treinta) días a Asamblea General Extraordinaria para la resolución de las vacantes por el plazo restante del mandato;
- d) proponer al órgano que preside lo que juzgare necesario.

Art. 32°- Corresponde al vicepresidente del Consejo Directivo reemplazar al presidente en todas sus ausencias e impedimentos.

Art. 33°- Compete al secretario del Consejo Directivo: actuar como tal en las reuniones del órgano, redactando las actas y manteniendo sus libros, registros, correspondencias y demás documentos en orden, así como ayudar al presidente en sus funciones.

Art. 34°- La vacante dejada por un miembro del Consejo será ocupada por el suplente, en orden de votación.

## **CAPÍTULO VII – DEL CONSEJO FISCAL**

Art. 35° - El Consejo Fiscal se compondrá de tres (3) miembros efectivos y tres (3) miembros suplentes, elegidos o reelegidos por la Asamblea General Ordinaria, con un mandato de dos (2) años.

PÁRRAFO ÚNICO: Se celebrará una reunión ordinaria del Consejo Fiscal, para decidir la rendición de cuentas del ejercicio, pudiendo este órgano convocar a reuniones extraordinarias en cualquier momento.

Art. 36° - Corresponde al Consejo Fiscal:

- a) evaluar las cuentas de resultado presentadas por el Directorio Ejecutivo, que tendrá tiempo para enviarlas hasta el último día hábil del mes de abril de cada año;
- b) emitir dictamen sobre las cuentas mencionadas y elevarlo al Consejo Directivo;
- c) solicitar al Directorio Ejecutivo todos y cualesquiera documentos, informaciones o comprobantes que juzgare necesarios para la fiscalización y aprobación de actos del Directorio Ejecutivo;
- d) fiscalizar todos los actos contables y financieros del Directorio Ejecutivo.

## **CAPÍTULO VIII – DEL DIRECTORIO EJECUTIVO**

Art. 37°- El Directorio Ejecutivo está compuesto por:

- a) presidente;
- b) vicepresidente;
- c) secretario;
- d) secretario segundo
- e) tesorero;
- f) tesorero segundo;
- g) directores y asesores de departamento, de acuerdo a los criterios establecidos por el presidente.

Art. 38°- El mandato del Directorio Ejecutivo será de dos (2) años, iniciándose el primer día del mes subsiguiente al de la elección; puede ser reelecto una vez.

Art. 39°- La Asamblea General Ordinaria elegirá los puestos de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero del Directorio Ejecutivo.

Art. 40°- Compete al Directorio Ejecutivo:

- a) administrar y gestionar los intereses de la asociación, conforme prescriben el Estatuto y el Reglamento Interno, en consonancia con los objetivos enumerados en el Capítulo Segundo de este instrumento;
- b) dirigir las actividades de la asociación, atendiendo al Consejo Directivo;
- c) proponer a las Asambleas Generales de los socios todas las medidas que se tornen necesarias para el buen funcionamiento de la asociación;
- d) elaborar, al final de cada ejercicio financiero, que será de enero a febrero del siguiente año, el relevamiento del Balance General de Ingresos y Gastos, el Balance Patrimonial y el Informe Anual de las Actividades, sometiéndolos a la consideración del Consejo Fiscal;
- e) decidir sobre la admisión, rechazo, sanción o suspensión de asociados, de acuerdo con lo instituido en el Reglamento Interno;
- f) proponer al Consejo Directivo la fijación de cuotas y contribuciones, así como sus modificaciones y criterios de modificación;
- g) organizar y reglamentar los diversos departamentos de la asociación;
- h) cumplir y hacer cumplir los estatutos y el Reglamento Interno, así como las resoluciones de los órganos directivos emanadas de la Asamblea General;
- i) enviar al Consejo Directivo la propuesta de venta, permuta, imposición de carga o gravamen de bienes inmuebles de la asociación, así como la autorización de gastos que sean superiores a quince (15) sueldos mínimos;
- j) elaborar el Reglamento Interno que fuere necesario para el buen orden de la administración y someterlo al Consejo Directivo y al Consejo Fiscal;
- k) organizar la plantilla de empleados de la entidad, fijar sus funciones y sueldos;
- l) proponer al Consejo Directivo la concesión de títulos de socios beneméritos;
- m) elevar los casos y temas que deban ser sometidos al Consejo Directivo y al Consejo Fiscal;
- n) solicitar la convocatoria al Consejo Directivo y a la Asamblea General Ordinaria, de acuerdo a las determinaciones estatutarias o cuando fuere necesario.

Art. 41º- Compete al presidente del Directorio Ejecutivo:

- a) convocar a las reuniones mensuales, y ejecutar sus determinaciones;
- b) convocar a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias;
- c) administrar y firmar, junto con el tesorero y del modo más conveniente, los fondos de la asociación, autorizando gastos, ordenando pagos, firmando todos los balances mensuales, comprobantes de ingresos y egresos, el balance patrimonial, el balance general y sus anexos, así como los documentos necesarios para la adquisición de bienes y servicios;
- d) nombrar las comisiones auxiliares que fueren necesarias;
- e) presentar, cada año, a la Asamblea General Ordinaria, el informe de los ejercicios concluidos;
- f) representar a la Asociación, activa y pasivamente, judicial y extrajudicialmente;
- g) proponer al órgano directivo todo lo que entendiere conveniente para los intereses de la asociación;
- h) llevar a cabo todos los actos no previstos en este Estatuto, necesarios para la salvaguarda de los intereses de la entidad, *ad referendum* del Consejo Directivo;
- i) fiscalizar la unión de todos los segmentos de la asociación, procurando representar el consenso general, en especial en las declaraciones de carácter político-empresarial, atendiendo siempre a la voluntad expresa de la mayoría de los socios.

Art. 42º- Compete al vicepresidente del Directorio Ejecutivo:

- a) coordinar con el presidente del Directorio Ejecutivo y demás órganos de la entidad los intereses de los asociados;
- b) colaborar con el presidente del Directorio Ejecutivo en todas sus atribuciones;
- c) reemplazar al Presidente en sus impedimentos, ausencias y suspensiones.

Art. 43º- Cabe al secretario del Directorio Ejecutivo:

- a) redactar y leer las actas de las reuniones internas;

- b) efectuar las convocatorias a las sesiones internas;
- c) ejecutar otros trabajos de la Secretaría que eventualmente le puedan ser encomendados por el Directorio;
- d) mantener al día el archivo de la asociación;
- e) organizar y mantener al día el fichero de los socios;
- f) supervisar los servicios burocrático-administrativos internos de la asociación.

PÁRRAFO ÚNICO: Compete al secretario segundo reemplazarlo en sus atribuciones en caso de impedimento.

Art. 44º- Compete al tesorero del Directorio Ejecutivo:

- a) organizar y dirigir la tesorería, fiscalizando la realización de todo tipo de gastos de la asociación, procurando que se respete el presupuesto;
- b) recibir las contribuciones de los socios y donaciones de terceros, supervisando y fiscalizando toda la recaudación de la asociación, tomando providencias para que se realice del modo más eficiente y puntual;
- c) efectuar los pagos debidamente autorizados;
- d) presentar balance mensual al Directorio Ejecutivo;
- e) presentar balance anual para la consideración y aprobación del Consejo Fiscal;
- f) tener bajo su guarda y responsabilidad el orden y mantenimiento de los libros de caja, de cuenta corriente y demás valores de la entidad;
- g) firmar, junto con el presidente, todos los cheques, títulos o documentos que redunden en responsabilidad financiera de la entidad.

PÁRRAFO ÚNICO: Compete al tesorero segundo reemplazarlo en sus atribuciones en caso de impedimento.

Art. 45°- Corresponde a los directores de departamento, así como a los asesores para temas específicos, la ejecución de las tareas inherentes a su estricta área de actuación, conforme dispusiere el presidente del Directorio Ejecutivo.

## **CAPÍTULO IX - DEL PATRIMONIO, DE LOS INGRESOS Y DE LOS EGRESOS.**

Art. 46°- El patrimonio social está constituido por los bienes muebles, inmuebles, instalaciones, títulos, derechos y acciones y valores en general, que la asociación poseyere, y será aplicado en el desarrollo y promoción de sus objetivos sociales, en los términos del Estatuto y Reglamento Interno.

Art. 47°- La ingresos provendrán:

- a) de la explotación o recaudación de sus servicios y dependencias;
- b) de mensualidades, legados, subvenciones, donativos, contribuciones y donaciones, o cualquier otra ayuda recibida;
- c) de ingresos eventuales, promociones, convenios, cursos, etc.

## **CAPÍTULO X - DE LA PÉRDIDA DEL MANDATO**

Art. 48°- El consejero que dejare de comparecer a dos reuniones consecutivas o cinco alternadas, sin motivo justificado, perderá su mandato.

Art. 49°- El presidente del Directorio Ejecutivo podrá ver su mandato suspendido, prohibido o revocado cuando así fuere propuesto por escrito por mayoría absoluta de los socios de la asociación o por dos tercios (2/3) de los miembros del Consejo Directivo.

**PÁRRAFO ÚNICO:** La decisión por la Asamblea General Extraordinaria sobre interrupción y/o pérdida del mandato, solamente se efectuará después de que el Consejo Directivo considere la propuesta y escuche la defensa que el mandatario podrá presentar en el plazo de diez (10) días, contados a partir del conocimiento de la sanción. .

## **CAPÍTULO XI - DE LAS DISPOSICIONES GENERALES Y TRANSITORIAS**

Art. 50º- Todos los cargos electivos de dirección de la asociación serán ejercidos gratuitamente, no cabiendo remuneración por el ejercicio de los mismos.

Art. 51º- El mandato del Directorio elegido en ocasión de la aprobación y constitución de la asociación se inicia con la asunción del presidente del Directorio Ejecutivo y finaliza después de la elección a ser realizada en la segunda Asamblea General Ordinaria.

Art. 52º- Los presentes estatutos entrarán en vigencia con la elección y asunción del presidente del Directorio Ejecutivo.

Art. 53º- El presidente que dirija las tareas electorales del Consejo Directivo en Asamblea General investirá inmediatamente a quienes resultaren electos.

São Lourenço do Sul, 6 de octubre de 2005.