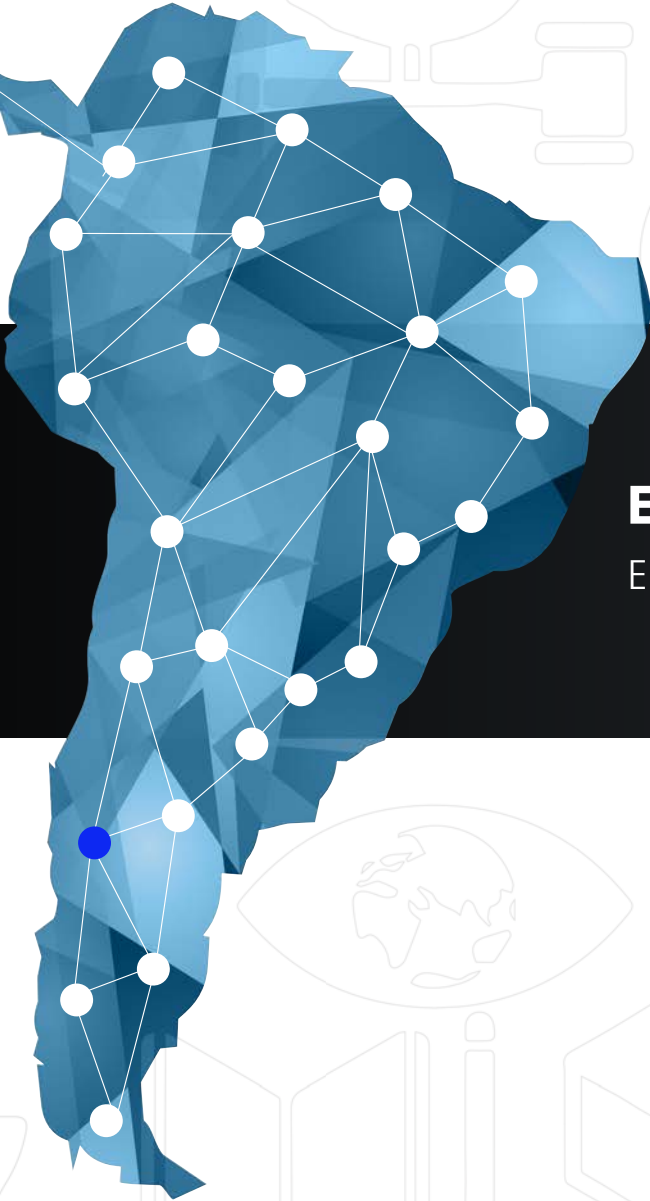




EL VALOR DE ALINEARSE CON LOS ODS

EL CASO FUNDACIÓN PLADES FRUTILLAR

Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del **Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI)**, liderado por **Rodrigo Villar** con el apoyo de **Ximena Veas**, en **2023**. Se enmarca en el proyecto **Localizar los ODS para promover comunidades sostenibles en América Latina**, realizado con el apoyo de la **Charles Stewart Mott Foundation**.



Fotografía: Fundación Plades Frutillar

Tabla de Contenidos



Introducción	4
I El Plan Maestro de Desarrollo Sostenible de Frutillar	5
II La Fundación Plades Frutillar y el Desarrollo Sostenible	8
III La Ciudad Creativa de la Música incorpora los ODS	10
III Lecciones Aprendidas	14
Trabajos citados	15

Introducción

Frutillar es una pequeña ciudad al sur de Chile, con una larga tradición musical. En 2017 fue reconocida por la UNESCO como Ciudad Creativa de la Música. Unos años atrás, en 2013, con una alta participación de vecinos, organizaciones locales y representantes del sector público y privado, la ciudad estableció el Plan Maestro de Desarrollo Sustentable de Frutillar, una visión a 2030 para hacer de Frutillar una ciudad integrada, equitativa, sostenible y protectora de su patrimonio histórico, cultural, arquitectónico y paisajístico.

La Fundación PLADES Frutillar, creada en 2012 como organización público-privada, ha sido un actor central para el avance del Plan Maestro de Frutillar. En estos diez años, ha sido financiada principalmente por la Fundación Teatro del Lago y por la Fundación Mustakis, y presidida por el alcalde de Frutillar. Tiene a su cargo importantes proyectos vinculados al Plan Maestro y a la agenda de Frutillar como Ciudad Creativa, *“orientados a promover una ciudad participativa, socialmente integrada y sustentable, orientada al turismo, las artes, la educación y el cuidado del paisaje”* (Fundación PLADES Frutillar, 2022)

En el proceso de aplicación a la UNESCO para lograr que Frutillar fuera reconocida como Ciudad Creativa, con apoyo de la Fundación PLADES, la ciudad organizó su trabajo priorizando seis Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y enmarcando el plan en la Agenda 2030.

Este proceso de localización de los ODS ha reforzado diversos aspectos de las tareas que venía realizando la fundación, ha facilitado su trabajo colaborativo y promovido su labor de “polinizador” con redes, organizaciones, instituciones y empresas.

En este caso se explora el proceso de alineación de la Fundación PLADES Frutillar con los ODS, y el valor que ha tenido este proceso en diferentes frentes de su trabajo.



I. El Plan Maestro

de Desarrollo Sostenible de Frutillar

Frutillar cuenta con un poco menos de 20.000 habitantes. Está ubicada a las orillas del lago Llanquihue, en la región de Los Lagos. Desde hace 55 años, la ciudad celebra un reconocido festival de música clásica, las Semanas Musicales. El evento atrae a una gran variedad de músicos nacionales e internacionales y tiene una programación de conciertos, actividades formativas para diferentes audiencias y encuentros entre asociaciones y promotores culturales (Semanas Musicales Frutillar Chile, 2023).

Fotografía: Fundación Plades Frutillar



Esta rica tradición musical inspiró la creación de un teatro de clase mundial, el Teatro del Lago, cuya primera piedra fue colocada en 1998 y es actualmente un escenario para las artes de primer nivel. El teatro cuenta con una extensa programación de obras de música y danza a lo largo del año y con una Escuela de Artes, y ofrece una variedad de clases de perfeccionamiento musical y programas educativos para la comunidad. En 2017, el teatro pasó a ser una fundación, la Fundación Teatro del Lago.¹

Junto a su tradición musical, la ubicación de Frutillar en la orilla del Lago Llanquihue le permite gozar de un hermoso paisaje natural. Sumado a la riqueza de un patrimonio arquitectónico bien preservado, Frutillar es una ciudad con atributos muy especiales que ha sabido aprovechar en su proceso de desarrollo. Sin embargo, como se menciona en la memoria de los 10 años de la Fundación PLADES, *“Frutillar adolece de las mismas problemáticas que el promedio de las ciudades en Chile, presentando altos niveles de pobreza y vulnerabilidad. En este caso, la ciudad se vuelve a destacar, esta vez lamentablemente, por una segregación de dimensiones geográfica, dada por un orden urbano desmembrado, resultado de un proceso de urbanización jalonado por necesidades logísticas y comerciales más que por una real planificación urbana”* (Fundación PLADES Frutillar, 2022).

¹) Ver <https://www.teatrodellago.cl/>

Teniendo en cuenta los atributos y buscando enfrentar los desafíos de la ciudad, entre 2012 y 2013, se desarrolló una iniciativa de planificación participativa para dotar a la ciudad de una visión de largo plazo, que tuvo como resultado el Plan Maestro de Desarrollo Sostenible de Frutillar, conocido como PLADES.

La elaboración del PLADES contó una amplísima participación, tanto de ciudadanos y organizaciones locales; de representantes del sector público de Frutillar y del gobierno regional, así como de empresas, comercio y fundaciones del sector privado. Se realizaron talleres participativos, entrevistas en profundidad y una consulta ciudadana que contó con más de 2 mil participantes (Fundación PLADES Frutillar, 2022). En su carta introductoria a las memorias de los 10 años de la Fundación PLADES, el alcalde de Frutillar y presidente del directorio de la fundación para el período 2021-2022, resume de buena manera la importancia del plan y del proceso participativo. Dice: *“En 2013 me correspondió participar en una mesa de trabajo convocada por el municipio de Frutillar destinada a escuchar la opinión de privados, organizaciones, vecinos y vecinas para esbozar una visión de largo plazo para el desarrollo de la ciudad y de la comuna. Diez desafiantes años después, creo que se ha tratado de un ejercicio inédito que alcanzó importantes niveles de participación ciudadana, avanzando en la definición de una visión de integración urbana, con una cartera de proyectos que hasta hoy proporciona un antecedente importante para la toma de decisiones de interés público con perspectiva de colaboración público-privada”* (Fundación PLADES Frutillar, 2022).



El PLADES puso en el centro el desarrollo sostenible e integrado de la ciudad y se organizó en torno a cuatro objetivos: (Fundación PLADES Frutillar, 2022)

Integración social y urbana

De Frutillar Alto (zona con mayor presencia de familias en situación de vulnerabilidad) y Frutillar Bajo (zona de desarrollo turístico en el borde lacustre), para fortalecer los lazos entre estas dos zonas, reducir la desigualdad, mejorar la calidad de vida y generar comunidad.

Propiciar un desarrollo compacto en la ciudad

Protegiendo los recursos paisajísticos y patrimoniales, desarrollando el equipamiento, los lugares de recreación y la movilidad, y disminuyendo las distancias entre los barrios.

Proteger y promocionar el patrimonio

Histórico, cultural y arquitectónico, para ponerlo en valor a través del turismo.

Trabajar con base en la equidad

Fomentando la inversión en sectores estratégicos que impulsen el acceso equilibrado a bienes públicos (equipamiento, áreas verdes, recreación) y que aumenten la calidad de vida.



Fotografía: Fundación Plades Frutillar

Los objetivos del Plan Maestro se tradujeron en cuatro grandes planes, en los que se organizaron y llevaron a cabo las iniciativas y proyectos detonadores del desarrollo sostenible: vialidad y transporte, áreas verdes, edificación pública y recuperación de barrios (Fundación PLADES Frutillar, 2022).

Para articular las colaboraciones y los recursos para la agenda planteada en el PLADES, la Fundación Teatro del Lago y la Fundación Mustakis decidieron cofinanciar una organización público-privada: la Fundación PLADES Frutillar.

II. La Fundación Plades Frutillar y el Desarrollo Sostenible

La Fundación PLADES Frutillar nace en 2012, con una misión y visión que a tres años de lanzarse la Agenda 2030, ya incorporaba sus principios básicos (desarrollo sostenible, multisectorialidad, colaboración, integración temática y equidad). En su misión plantea *“fomentar y articular la colaboración para atraer oportunidades y recursos que orienten la consolidación de Frutillar y territorios afines como ciudades prósperas, socialmente integradas y sustentables, orientadas al turismo, las artes, la educación y el cuidado del paisaje”* (Fundación PLADES Frutillar, 2022). En esta misión, la fundación identifica claramente los atributos de la ciudad (turismo, artes, educación y cuidado del paisaje) como palancas para promover el desarrollo sostenible y hacer de Frutillar y territorios afines, ciudades prósperas y socialmente integradas. Igualmente, identifica la colaboración como la forma para poder lograr sus objetivos.

En la visión propuesta para la fundación, el desarrollo sostenible, la colaboración público-privada y la articulación de actores son centrales para la contribución que puede hacer para la mejora de la calidad de vida de Frutillar y de otros territorios similares. Dice así la visión: *“Contribuir al desarrollo sostenible de Frutillar y otros territorios urbano-rurales similares a través de la colaboración público-privada y articulación de actores, con el fin de generar mayores capacidades de planificación innovación y productividad, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes”* (Fundación PLADES Frutillar, 2022).

Los tres ejes del desarrollo sostenible (social, económico y ambiental) y las interacciones entre ellos, organizan las iniciativas de la Fundación PLADES Frutillar (ver gráf.).



Eje Social

Le da un gran peso a la educación, a la participación ciudadana, a la organización social y a los procesos de integración social.



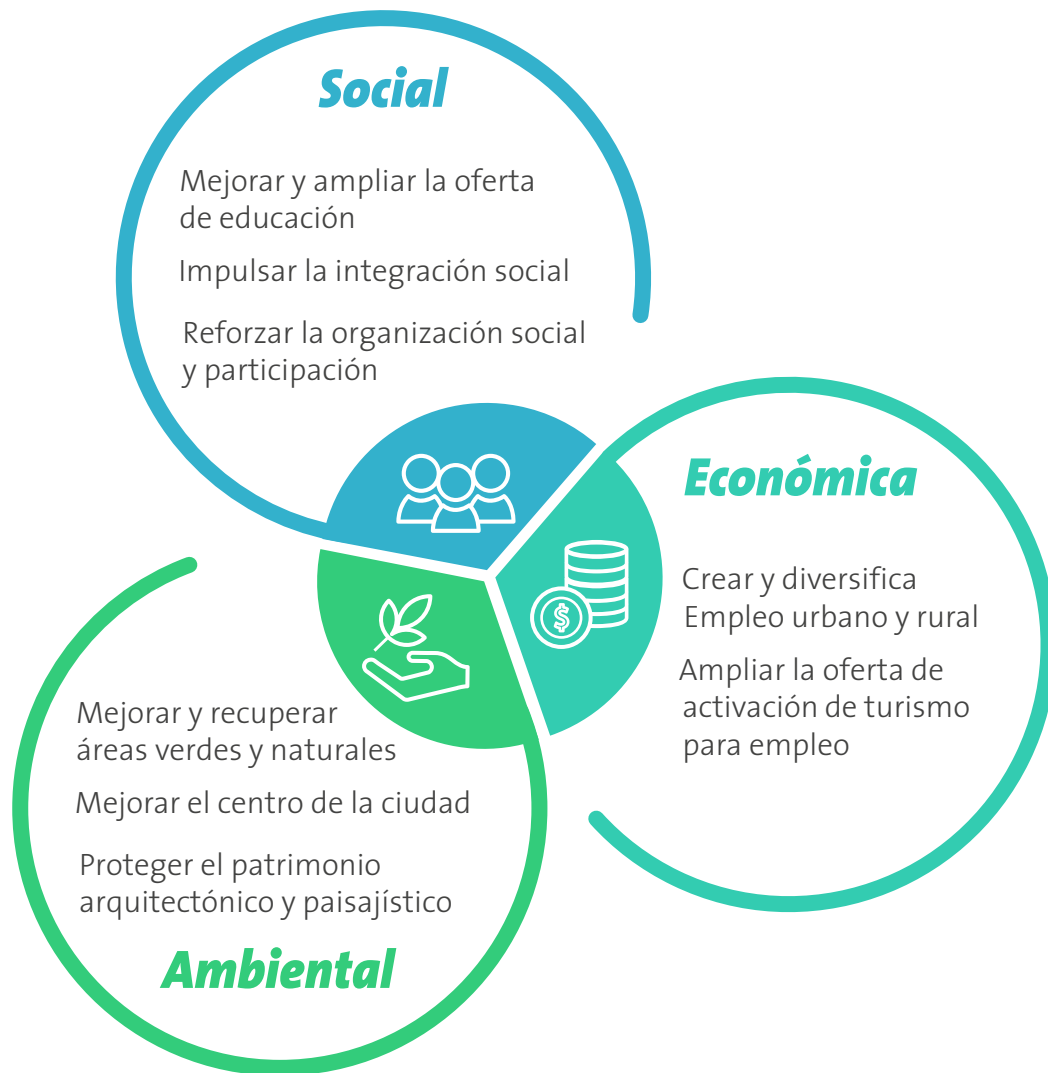
Eje Económico

Pone el énfasis en la diversificación del empleo urbano y rural y en la activación del turismo de naturaleza y creativo como motor de desarrollo.



Eje Ambiental

Destaca la recuperación de áreas verdes, la protección del patrimonio arquitectónico y paisajístico, y la mejora del centro de la ciudad (Fundación PLADES Frutillar, 2022).



Para lograr sus objetivos, la Fundación PLADES trabaja en diferentes escalas que se retroalimentan mutuamente (barrio, ciudad, cuenca, redes nacionales y redes globales) y con agendas que se interrelacionan:

Agenda ciudad

Que contempla proyectos urbanos vinculados al Plan Maestro.

Agenda ciudadanía

Que incluye programas y proyectos de educación ambiental, desarrollo socio económico e integración social.

Agenda Ciudad Creativa

En donde se incluyen los programas y proyectos de las seis áreas de acción vinculadas a la membresía de Frutillar como Ciudad Creativa de la UNESCO.

Agenda territorio

Con la que busca articular su trabajo con redes locales, regionales e interregionales y vincular recursos nacionales y globales a los desafíos locales (Fundación PLADES Frutillar, 2022).

Como dice Tomás Cortese, ex director de la fundación, “para lograr resultados sustentables es importantísimo enfocar el trabajo en distintas escalas territoriales, las que tienen lógicas y tiempos muy distintos que hay que articular. Como ciudad tenemos que entender que somos parte de un territorio mayor que nos da sentido y sustento. Por otro lado, la ciudad se compone de una diversidad de barrios con historias y necesidades distintas. Todo esto junto hace de Frutillar lo que es hoy, pero también define qué es lo que puede llegar a ser en el futuro .²

2)En <https://www.elcalbucano.cl/2019/07/fundacion-plades-frutillar-entregó-balance-de-su-gestión-y-proyecciones-para-el-2032/#:~:text=Fundaci%C3%B3n%20PLADES%20Frutillar%20entreg%C3%B3%20balance%20de%20su%20gesti%C3%B3n%20y%20proyecciones%20para%20el%202032,-g%20julio%2C%202019&text=La%20organizaci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20privada%20fundada,de%20aqu%C3%AD%20a%2020%20a%C3%B1os.>

III. La ciudad creativa de la música *incorpora los ODS*

El trabajo realizado por la Fundación PLADES incorporó desde sus inicios principios presentes en la Agenda 2030, pero solamente hasta 2017 enmarcó de manera explícita su trabajo en esta agenda. Y lo hizo a raíz del proceso de aplicación de Frutillar como Ciudad Creativa de la Música a la UNESCO. Desde ese año empezó a usar explícitamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y organizó sus iniciativas en torno a ellos.

En 2017, la UNESCO nombró a Frutillar como Ciudad Creativa de la Música. Con esto, Frutillar se sumaba a otras 30 ciudades en el mundo que contribuyen al desarrollo sostenible gracias al aporte de sus industrias culturales. Para lograr este reconocimiento, fue necesario hacer una postulación, que tal como describe el director actual de la Fundación PLADES, los llevó a estar “positivamente forzados” a organizar sus planes de trabajo con los ODS.



Fotografía: Fundación Plades Frutillar

*“Para ir a esta postulación, para ser miembros de esta red de colaboraciones internacionales, estuvimos positivamente forzados a usar los ODS. Si no hubiésemos aplicado, quizás habríamos buscado otras metodologías. Otras maneras de contextualizar lo que hacemos. Pero tuvimos la suerte de conocerlos muy temprano y de empezar a usar el idioma de la Naciones Unidas muy pronto. Pudimos avanzar bastante con eso y desarrollar metodologías, un relato en torno a ellos y un pitch corto que nos permitiese entusiasmar a autoridades”.*³

La ciudad con apoyo de la fundación, que ha servido como secretaría ejecutiva en la Red de Ciudades Creativas, ya había realizado un “proceso intuitivo de localización de los ODS”, con su “diagnóstico participativo de brechas del desarrollo local”, y había establecido una “hoja de ruta para el desarrollo local”, priorizando seis líneas de acción.⁴ En la postulación que hicieron a la UNESCO en 2016-2017, utilizaron las mismas líneas de acción. Estas, con su relación con los ODS, son las siguientes:

- 1 Mejoramiento de la educación local (ODS 4).**
- 2 Empleabilidad y emprendimiento (ODS 8).**
- 3 Desarrollo de contenidos creativos locales (ODS 9).**
- 4 Plataforma de integración social (ODS 10).**
- 5 Gobernanza y gestión de información (ODS 11).**
- 6 Colaboración con otras ciudades creativas del mundo (ODS 17).**

Cada una de las líneas tiene sus objetivos y sus respectivos programas e iniciativas, financiadas por diversas instituciones públicas y privadas, locales, regionales, nacionales e internacionales (Frutillar, Ciudad Creativa, 2021).

Ese proceso que “forzó positivamente” al uso de los ODS ha generado valor en varios sentidos a la Fundación PLADES Frutillar. Le permitió ordenar sus actividades en relación con un horizonte que se comparte a nivel global, compararse con otras ciudades e igualmente le ha facilitado la colaboración con actores locales, regionales y globales.

Como dice el director de la fundación: “Yo me he fijado que los ODS ordenan. Efectivamente cuando uno hace un trabajo concienzudo con esas 17 cajitas, como el que nosotros hicimos en ese entonces y los prioriza, los ordena y los llena de significado, pues esa es la gracia de la localización y no el de las cajitas peladas. Hay que interpretarlos y reinterpretarlos de manera local. Y esto ordena colaboraciones entre instituciones. En este caso son instituciones principalmente socioculturales, ONG y también instituciones públicas (el departamento de cultura y el de turismo). Ordena colaboraciones y lo que hemos hecho es instalar una mesa local interinstitucional, porque hay muchas iniciativas, programas, instituciones y empresas que aportan al desarrollo local.”⁵

3, 4 y 5) Entrevista a José Feuereisen, director Fundación PLADES Frutillar. Mayo 11, 2023.

Por otro lado, la Fundación PLADES reforzó con la incorporación de la Agenda 2030, el trabajo que venía haciendo de promover la interacción entre temas o lo que denominan los “cruces oxigenantes”, entre la agenda artística y el turismo, entre la agenda cultural, la educación, el empleo y la infraestructura. Cruces que ayudan a romper los silos y la segmentación.

“Estamos tan acostumbrados a mirar el desarrollo local de manera segmentada, parcelada, que incluso las instituciones, por pequeñas que sean, tienen departamentos y personas que piensan y utilizan lenguajes relacionados solo con sus parcelas. Nosotros hemos podido transversalizar la cultura en el mapa del desarrollo sostenible. Eso nos ha servido un montón, pues hemos puesto a personas de las industrias creativas de la economía creativa local a pensar con sus herramientas en soluciones para distintos aspectos del desarrollo sostenible. Lo hemos hecho en educación, en el mundo del trabajo, y han tenido la posibilidad de generar innovaciones en torno a las brechas de desarrollo sostenible y nuevas maneras de responder a viejos problemas”.⁶

Los ODS también han facilitado un proceso de “polinización” cruzada con diferentes instituciones, ciudades y personas. La Red Nacional de Territorios Creativos (RNTC) es un buen ejemplo. La RTCN surgió en 2020 como “*espacio de colaboración horizontal que tiene como principal objetivo situar la cultura y la economía creativa al centro del desarrollo local, para así aportar a la agenda de desarrollo sostenible de Chile*”.⁷

6) Entrevista a José Feuereisen, director Fundación PLADES Frutillar. Mayo 11, 2023.

7) Ver <https://redterritorioscreativos.chilecreativo.cl/que-es-la-rntc/>



Fotografía: Fundación Plades Frutillar

En la Red participa Frutillar como Ciudad Creativa y la Fundación PLADES, junto con 20 organizaciones de otras 7 regiones del país (Arica y Parinacota, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, Ñuble, Biobío, Los Ríos).⁸ Magallanes está próximo a entrar en la red.⁹

El presidente de la RNTC es el director de la Fundación PLADES, quien explica el proceso de polinización jugado por la fundación: *“La RNTC no es más que escalar la experiencia que tuvimos nosotros con la UNESCO y con los ODS: escalar a otros territorios de Chile. En esos territorios también se están incorporando los ODS. Es el mismo ejercicio, la misma idea. El propósito de esa Red es posicionar a la cultura, las artes y la economías creativas como un motor de desarrollo sostenible local y cuando hablamos de desarrollo sostenible hablamos de los ODS, de los ODS como marco. Hemos desarrollado metodologías y servicios para hacerlo. Lo hemos hecho en Valdivia, en Peñalolén y ahora lo estamos haciendo en Chillán. Vamos a hacerlo en Aysén y en otros lugares”*.¹⁰

Otro interesante ejemplo de polinización es la alianza entre la Fundación PLADES e ISA Intervial. Esta es una empresa de infraestructura, que tiene cuatro de las ocho concesiones de la Ruta 5, la columna vertebral del transporte vial de Chile. Como parte de su estrategia 2030 de valor sostenible, la empresa creó *“Conexiones para el Desarrollo. Laboratorio Ruta 5”*, con el cual busca *“alinear la gestión social del grupo empresarial en los territorios donde opera, con las comunidades para buscar su desarrollo integral y sostenible.... El compromiso de ISA Intervial es refrendar el trabajo en la gestión social que hemos hecho por años, alineándolo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible”*.¹¹ Este trabajo se está realizando con la Fundación PLADES, por su experiencia con el tema y con el PNUD.

Por otro lado, a nivel regional también se está dando un interesante proceso de polinización, pues la Fundación PLADES está empezando a trabajar con el Gobierno Regional de Los Lagos, *“fomentando un desarrollo económico más inclusivo y sostenible en los diversos territorios de la región... A la Fundación le corresponderá complementar esfuerzos con CORFO y actores privados para ampliar y fortalecer la oferta turística de intereses especiales en la cuenca del lago Llanquihue, con un fuerte énfasis en la asociación del turismo con las industrias creativas”* (Frutillar, Ciudad Creativa, 2021).

Como bien dice el director de la Fundación PLADES, cuando iniciaron su trabajo con los ODS en 2017, fue novedoso para ellos y para otros actores cercanos, pero ahora existe *“un ecosistema de actores e instituciones que han absorbido el relato de los ODS. Yo tengo la sensación de que hoy día es el estándar, al menos en la Región de los Lagos. Acá tenemos un relato que antecede a los ODS que es sobre la sostenibilidad, sobre todo con nuestro vínculo con la naturaleza que nos despierta una sensibilidad bien específica”*. Y esa sensibilidad, con la experiencia y metodologías desarrolladas por la Fundación PLADES, están conectando y conversando de manera virtuosa con otras instituciones, ciudades y personas a lo largo de Chile.

8) Los organismos que hacen parte de la RNTC son los siguientes: Arica y Parinacota: Imazona. Valparaíso: Municipalidad de Valparaíso, Valparaíso Creativo. RM: IP Arcos, Municipalidad de Peñalolén, Centro Cultural Chimkowe. O'Higgins: O'Higgins Crea. Ñuble: Fundación Chillán Ciudad Creativa, PTI Ñuble Creativo. Biobío: C3 Centro Creación de Concepción, Centro de Emprendimiento e Innovación en Diseño y LID-UBB, Distrito Diseño del Gran Concepción, Fundación Madrugada, Municipalidad de Concepción, PTI Biobío Creativo, Red Crea UDD. Los Ríos: Activa Valdivia, Centro 14K – Universidad Austral de Chile, Red Recia. Los Lagos: Frutillar Ciudad Creativa, Fundación PLADES.

(<https://redterritorioscreativos.chilecreativo.cl/que-es-la-rntc/>)

9 y 10) Entrevista a José Feuereisen, director Fundación PLADES Frutillar. Mayo 11, 2023.

11) Tomado del video corporativo sobre Conexiones para el Desarrollo. Laboratorio Ruta 5. <https://www.intervialchile.cl/comunidad/conexiones-para-el-desarrollo/>

IV. Lecciones Aprendidas

El proceso de la Fundación PLADES Frutillar muestra el valor de incorporar los ODS para quienes vienen trabajando con el desarrollo sostenible a nivel territorial.

La fundación, desde sus orígenes, trabajó con un enfoque de desarrollo sostenible presente en la Agenda 2030, pero solamente hasta 2017 hizo explícito el vínculo con los ODS a raíz de la aplicación a la UNESCO para el reconocimiento de Frutillar como Ciudad Creativa. Contrario a quienes sostienen que la Agenda 2030 es una imposición global que no tiene en cuenta las particularidades locales y que, por tanto, es contraproducente o irrelevante para los procesos de desarrollo local, en el caso de la Fundación PLADES el proceso de alineación de la fundación a los ODS fue clave para reforzar su trabajo, la colaboración con otros actores y su papel de difusor o polinizador de innovaciones.

El proceso de alineación a los ODS requiere localizarlos, priorizarlos y reorganizar planes.

Del conjunto de 17 ODS, la fundación y la ciudad de Frutillar realizaron un proceso sistemático de priorización y organización de sus planes en torno a los seis ODS que tenían sentido para su labor y para el desarrollo de Frutillar como Ciudad Creativa y sostenible. Esta alineación reforzó lo que se venía haciendo, pero igualmente lo reorganizó. Implicó un proceso activo de reorganización, más allá de nombrar las cosas con otros nombres.

La Fundación PLADES ha demostrado el valor de los “cruces oxigenantes” para el desarrollo territorial.

Un principio central de la Agenda 2030 es el de la interacción entre los ODS para avanzar en el desarrollo sostenible, y la importancia que tienen estas interacciones para superar el trabajo fragmentado y de silos. Frutillar y el

trabajo de la fundación ilustran la importancia de conectar diferentes agendas (cultural, educativa, empleo, infraestructura) a través de “cruces oxigenantes”, y de pensar el desarrollo sostenible y los ODS con una perspectiva sistémica, más que como objetivos separados y desconectados unos de otros.

La incorporación de los ODS en el trabajo de la Fundación PLADES Frutillar le ha generado valor en diferentes frentes. Los siguientes son algunos de los frentes en los que la alineación con los ODS le ha generado valor al trabajo de la fundación:

Relato comprensible por diferentes audiencias. El proceso de alineación a los ODS ha contribuido para que la fundación tenga un relato y un lenguaje más comprensible y sintonizado con diferentes audiencias, especialmente ahora que los ODS han adquirido una mayor presencia en instituciones públicas, privadas y en empresas del orden local, regional y nacional.

Facilita la colaboración. A medida que los ODS se incorporan en diferentes audiencias, se facilita la colaboración entre instituciones, organizaciones y empresas, para aportar de manera conjunta al desarrollo sostenible de un territorio.

Contribuye a los procesos de innovación y polinización. La experiencia acumulada por la fundación en la incorporación de los ODS para promover el desarrollo sostenible, especialmente en ciudades pequeñas, combinada con la mayor aceptación del marco de la Agenda 2030, facilitan los procesos de difusión, innovación y polinización cruzada en torno al desarrollo sostenible territorial.

Trabajos citados

Semanas Musicales Frutillar Chile. (2023). 55 Memoria. Período 2022-2023.

Fundación PLADES Frutillar. (2022). Memoria. Una década de PLADES: Ciudad y ciudadanía.

Frutillar, Ciudad Creativa. (2021). Membership Monitoring Report (2017 - 2021).



EL VALOR DE ALINEARSE CON LOS ODS

EL CASO FUNDACIÓN PLADES FRUTILLAR

