

Universitat de Lleida

Desarrollo sustentable del turismo. Desafíos para la gestión municipal en zonas de interés turístico en Chile

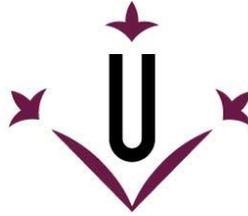
Humberto Rivas Ortega

<http://hdl.handle.net/10803/691467>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



Universitat de Lleida

TESIS DOCTORAL

DESARROLLO SUSTENTABLE DEL TURISMO.

**DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL EN ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO EN
CHILE**

Humberto Rivas Ortega

Memoria presentada para optar al grado de Doctor por la Universidad de
Lleida

Programa de Doctorado en Derecho y Administración de Empresas

Directora

María Pilar Alonso Logroño

Tutor

Antonio Blanc Altemir

2024

En el 2019, Vicuña fue reconocida a nivel nacional con la distinción de excelencia en gestión turística otorgado por SERNATUR, siendo la única comuna en la Región de Coquimbo que alcanza este reconocimiento, y uno de los 11 municipios a nivel nacional. Este premio reconoce la excelencia en la gestión turística realizada por los municipios, y otorga el beneficio de brindar apoyo técnico permanente por parte de SERNATUR, para mejorar aún más la gestión en los destinos turísticos. SERNATUR destacó especialmente el rol de la Municipalidad de Vicuña en el desarrollo del turismo en los últimos años, al contar con un plan de acción concreto, un comité coordinador interno, destacando su gestión municipal en turismo como un ejemplo para las demás comunas del país.

Municipalidad de Vicuña, Plan de Desarrollo Turístico, 2020

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar esta investigación doctoral quisiera expresar mis agradecimientos a la Universidad de Lleida y su equipo docente por abrir esta oportunidad de aprendizaje e investigación más allá de sus fronteras. En forma especial a mi profesora guía y tutora Dra. María Pilar Alonso, con el mayor respeto por sus orientaciones, dedicación y constante estímulo para desarrollar ideas y contenidos. Un reconocimiento a su vocación por la enseñanza y la rigurosidad con que abordó cada instancia de reflexión.

Al profesor Dr. Antonio Blanc Altemir por su interés en recoger mi inquietud de investigar sobre el desarrollo local, más allá de las variables económicas.

A mis padres, a quienes además de su cariño y formación, les debo la motivación por descubrir y seguir aprendiendo de cada oportunidad.

A mi esposa Verónica por su amor, comprensión e infinita paciencia por los prolongados tiempos ausentes dedicados a esta investigación. Su entusiasta apoyo acompañó cada jornada de trabajo.

A mis hijos, que siempre comprendieron, sin reproches, las ausencias en momentos de mucha intensidad en el trabajo de investigación.

A mis colegas de la Universidad San Sebastián, por su aliento permanente para investigar

Finalmente, expresar mis agradecimientos a tantas personas que han dedicado toda su vida profesional para que las comunidades locales puedan lograr una mejor calidad de vida por el turismo, en particular a los funcionarios del Servicio Nacional de Turismo que cada día se esfuerzan por un desarrollo más sustentable del turismo en Chile.

RESUMEN

El desarrollo sustentable del turismo es un desafío al que se enfrentan las autoridades locales en todos los destinos turísticos. La presión de una demanda creciente en localidades situadas en torno a sitios naturales o en el borde costero, ha incentivado a las municipalidades a fortalecer sus competencias de gestión interna, en un contexto en que la ciudadanía participa activamente en la definición de prioridades y acciones colectivas de protección del medio ambiente, valoración del patrimonio cultural y rescate de la identidad local en los espacios de ocio y recreación.

Las políticas de turismo impulsadas por el Estado de Chile en los últimos 15 años a escala local se han orientado a fomentar el crecimiento de algunos destinos reconocidos oficialmente como Zonas de Interés Turístico (ZOIT). La condición que la legislación exige para incentivar actividades turísticas sustentables en estas zonas es la planificación integrada de su territorio y la conservación de sus recursos, respaldando esta decisión mediante la formulación de distintos instrumentos de política pública bajo responsabilidad de las municipalidades que integran estas zonas.

A lo largo de esta investigación se revisó el proceso de conformación de las ZOIT y se evaluó el desempeño de sus Planes de Acción como instrumento de fomento para el desarrollo turístico sustentable en los destinos turísticos. En el caso de Chile, las municipalidades cumplen una función clave en este proceso, por cuanto les corresponde la administración territorial de los destinos turísticos. No obstante, los planes no han respondido a las metas previstas en las ZOIT, sea por dificultades de gestión presupuestaria, por la falta de personal especializado o incluso por voluntad política de las autoridades locales.

En ese contexto, se propuso un modelo para fortalecer la gestión turística de las municipalidades y facilitar su intervención en los ámbitos de sustentabilidad ambiental, sociocultural económico y de gestión turística. Su aplicación en la municipalidad de Vicuña, que actuó como caso piloto y su posterior implementación a escala nacional, demostró que la voluntad política de las autoridades locales constituye un factor determinante para responder a los desafíos que un desarrollo sustentable del turismo impone a las autoridades locales. El tiempo dedicado a esta investigación permitió comprobar la validez del modelo, a partir de las entrevistas y encuestas a realizadas a los responsables de su aplicación.

RESUM

El desenvolupament sustentable del turisme és un desafiament que enfronten les autoritats locals a totes les destinacions turístiques. La pressió d'una demanda creixent a localitats situades al voltant de llocs naturals o a la vora costanera ha incentivat les municipalitats a enfortir les seves competències de gestió interna, en un context en què la ciutadania participa activament en la definició de prioritats i accions col·lectives de protecció del medi ambient, valoració del patrimoni cultural i rescat de la identitat local als espais d'oci i recreació.

Les polítiques de turisme impulsades per l'Estat de Xile en els darrers 15 anys a escala local, s'han orientat a fomentar el creixement d'algunes destinacions reconegudes oficialment com a Zones d'Interès Turístic (ZOIT). La condició que la legislació exigeix per incentivar activitats turístiques sustentables en aquestes zones és la planificació integrada del seu territori i la conservació dels seus recursos, donant suport a aquesta decisió mitjançant la formulació de diferents instruments de política pública sota responsabilitat de les municipalitats que integren aquestes zones.

Al llarg d'aquesta investigació es va revisar el procés de conformació de les ZOIT i es va avaluar l'exercici dels seus plans d'acció com a instrument de foment per al desenvolupament turístic sustentable a les destinacions turístiques. En el cas de Xile, les municipalitats compleixen una funció clau en aquest procés, ja que els correspon l'administració territorial de les destinacions turístiques. Tot i això, els plans no han respost a les metes previstes a les ZOIT, sigui per dificultats de gestió pressupostària, per la falta de personal especialitzat o fins i tot per voluntat política de les autoritats locals.

En aquest context, es va proposar un model per enfortir la gestió turística de les municipalitats i facilitar-ne la intervenció en els àmbits de sustentabilitat ambiental, sociocultural econòmic i de gestió turística. La seva aplicació a la municipalitat de Vicuña, que va actuar com a cas pilot i la seva posterior implementació a escala nacional, va demostrar que la voluntat política de les autoritats locals constitueix un factor determinant per respondre als desafiaments que un desenvolupament sustentable del turisme imposa a les autoritats locals. El temps dedicat a aquesta investigació va permetre comprovar la validesa del model, a partir de les entrevistes i enquestes a realitzades als responsables de la seva aplicació.

ABSTRACT

The research studied the process of conformation of the Areas of Tourist Interest in Chile, according to the current legal framework, proposed and validated a model to strengthen the municipal management of these areas, observing the changes generated before and after their implementation. A relevant aspect of the review of this process was to verify the importance of having a public policy focused on the territories, where the key actors that make up its governance assume responsibility in various areas of destination management.

The work was approached considering different perspectives of analysis. On the one hand, based on the evolution of tourist destinations, identified according to the type of geographical space in which they are located. On the other hand, based on the periods of government, recognizing from the year 1960 to date the main public policy instruments that marked the management carried out by the State to promote the tourism sector on a national scale.

Finally, the process of declaring Areas of Tourist Interest was analyzed as an instrument to promote tourism development in tourist destinations prioritized by local authorities and communities. It was observed that multiple actors from the business field, authorities and technicians from the public sector, local authorities and civil society organizations, among others, intervene in these territories and have formed governance structures for the management of these areas.

The investigation showed that, although these areas have legal support and an action plan planned for a four-year horizon, the effective execution of the project portfolio under the responsibility of the municipalities registers a low level of performance, which is not consistent with the objectives set out in the declaration of the Zones of Tourist Interest.

In this context, a model was proposed to strengthen the tourism management of municipalities and facilitate their intervention in the field of tourism. Its application in the municipality of Vicuña, which acted as a pilot case, and its subsequent implementation at a national level, demonstrated that the political will of local authorities constitutes a determining factor to promote the changes required at the local level. Furthermore, the time dedicated to this research allowed us to verify its validity, based on the interviews and surveys carried out with those responsible for the application of the model.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	19
1.1 Motivaciones para desarrollar esta investigación	20
1.2 Estructura de la Tesis	22
1.3 Planteamiento del Problema	23
1.4 Objetivos.....	26
1.4.1 Objetivo general	26
1.4.2 Objetivos específicos	26
1.5 Hipótesis de trabajo.....	26
1.6 Preguntas de investigación	27
1.7 Presentación general del área seleccionada como caso de estudio.....	28
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	31
2.1 El concepto de destino turístico	31
2.1.1 Los destinos turísticos como unidad territorial de gestión.....	31
2.1.2 El factor temporal en el desarrollo de los destinos turísticos.....	48
2.1.3 Clasificación de los destinos turísticos según el tipo de espacio en el que se desarrolla la actividad turística.....	53
2.2 La sustentabilidad como un factor clave para el éxito de los destinos turísticos	56
2.2.1 Un concepto en discusión: ¿sustentabilidad o sostenibilidad?.	57
2.2.2. Los instrumentos de planificación para la gestión sustentable de los destinos turísticos	67
2.2.3 Los indicadores de sustentabilidad como instrumento de medición de la gestión turística.....	70
2.3 Las políticas de turismo en la gestión del desarrollo sustentable del turismo	80
2.4 La zonificación turística como instrumento para la gestión sustentable de los destinos turísticos.. ..	87
2.5 La municipalidad como agente impulsor del desarrollo turístico en el territorio.	97
2.5.1 Los modelos de gestión como instrumento para fortalecer la calidad de la gestión turística municipal	104
2.5.2 Algunas reflexiones a modo de síntesis.....	110

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	113
3.1 Objeto de estudio	113
3.2 Diseño metodológico	114
3.2.1. Tipo de investigación	114
3.3 Etapas de la Investigación	117
3.3.1 I.Planteamiento del problema y desarrollo del marco teórico de la investigación.....	117
3.3.2 II.Identicación de las etapas de desarrollo turístico y destinos turísticos de Chile.....	119
3.3.3 III.Evaluación del proceso de declaración de las Zonas de Interés Turístico como Instrumento para el Fortalecimiento de la Gestión de Destinos en Chile	120
3.3.4 IV.Propuesta e implementación de un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal en la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui.....	128
3.3.5 V. Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal a escala nacional.....	148
CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE LAS ETAPAS DE DESARROLLO TURÍSTICO Y DESTINOS DE CHILE.....	150
4.1 Etapas de desarrollo turístico según períodos de gobierno en Chile	150
4.1.1. Etapa I. Institucionalización de la gestión del Estado en turismo (1960 - 1969)	152
4.1.2. Etapa II. Desarrollo de destinos tradicionales en una fase de economía centralizada (1970 – 1973).....	156
4.1.3 Etapa III. Impulso al desarrollo turístico bajo un modelo transformación económica neoliberal (1973 – 1989).....	161
4.1.4 Etapa IV. Diversificación de productos turísticos. Desarrollo turístico centrado en el fomento productivo (1990 – 1999)	165
4.1.5 Etapa V. Fortalecimiento de la gestión territorial en el sector turismo (2000 – 2009).....	170
4.1.6 Etapa VI. Transformación y consolidación de la institucionalidad turística (2010 - 2019).....	175
4.2 Algunas reflexiones finales acerca del rol del Estado en el desarrollo turístico de Chile	181
4.3 Evolución de los destinos turísticos de Chile.....	184

CAPÍTULO 5. LA DECLARACIÓN DE ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS EN CHILE.....	212
5.1 Antecedentes del proceso de declaración de Zonas de Interés Turístico en Chile.....	212
5.2 Brechas de sustentabilidad que afectan el desarrollo de las actividades turísticas en las Zonas de Interés Turístico.....	221
5.2.1 Brechas de sustentabilidad en la dimensión sociocultural.....	221
5.2.2 Brechas de sustentabilidad en la dimensión económica.....	225
5.2.3 Brechas de sustentabilidad en la dimensión gestión institucional.....	229
5.2.4 Brechas de sustentabilidad en la dimensión medioambiental.....	235
5.3 Evaluación del desempeño en la ejecución de proyectos en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico.....	240
5.4 Identificación de los factores que afectan a la gestión turística municipal.....	249
5.5 Alcances finales.....	262

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE UN MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL. SU APLICACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE VICUÑA.	265
6.1 Selección del territorio para el caso de estudio.....	265
6.2. Caracterización básica de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui... ..	266
6.2.1 Antecedentes físicos.....	266
6.2.2 Poblamiento del área de estudio.....	268
6.2.3 Antecedentes de la actividad turística.....	272
6.3 Organización del trabajo de campo.....	276
6.4 Propuesta de un modelo para fortalecer la gestión de los destinos turísticos en Chile.....	279
6.4.1 Principios generales a tener en cuenta para el diseño del modelo.....	285
6.4.2 Criterios e indicadores específicos para incorporar la variable turismo.....	287
6.5 Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal en la municipalidad de Vicuña... ..	293
6.5.1 Identificación de brechas de gestión turística	294
6.5.2 Identificación de brechas de sustentabilidad turística en la municipalidad de Vicuña	300
6.6 Elaboración y aplicación del Plan de Mejora de la gestión turística municipal de Vicuña.. ...	303

6.6.1 Implementación del Plan de Mejoras para reducir brechas de gestión	303
6.6.2 Evaluación de los efectos del Plan de Mejoras en la gestión turística de la municipalidad de Vicuña	307
6.7 Efectos generados a partir de la implementación del modelo de gestión turística de la Unidad de Turismo de la municipalidad de Vicuña	319
6.8 Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal a escala nacional.....	326
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	340
7.1 Conclusiones.....	341
7.1.1 Evolución del proceso de declaratoria de Zonas de Interés Turístico en Chile	342
7.1.2 Brechas de sustentabilidad que afectan el desarrollo de las actividades turísticas en las Zonas de Interés Turístico.	343
7.1.3 Condiciones que determinan la gestión turística municipal en las Zonas de Interés Turístico	344
7.1.4 Propuesta de un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal.....	345
7.2 Conclusiones sobre las hipótesis de la investigación.....	348
7.3 Limitaciones de la investigación	351
7.3.1 Evidencia de la experiencia internacional.....	351
7.3.2 Disponibilidad de información y estudios previos.....	351
7.3.3 Tiempo disponible para la evaluación del impacto de implementación del modelo de gestión turística municipal.	351
7.3.4 Alcances del modelo de gestión turística municipal.....	352
7.4 Recomendaciones para futuras investigaciones... ..	352
7.5 Recomendaciones para Fomentar Nuevas Iniciativas de Gestión Turística Local.....	353
BIBLIOGRAFÍA CITADA	357

ANEXOS.....	392
ANEXO N° 1. ACTAS DE ADJUDICACIÓN DE CONSULTORÍA.....	393
ANEXO N° 2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL. MUNICIPALIDAD DE VICUÑA.....	399
ANEXO N° 3. PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL. MUNICIPALIDAD DE VICUÑA.....	408

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1. Concepto de destino turístico según año de referencia.....	34
Cuadro N° 2.2 Comparación entre los conceptos sostenible y sustentable.....	64
Cuadro N° 2.3. Criterios e indicadores de sustentabilidad sociocultural	75
Cuadro N° 2.4. Criterios e indicadores de sustentabilidad económica	76
Cuadro N° 2.5. Criterios e indicadores de sustentabilidad en gestión institucional	77
Cuadro N° 2.6. Criterios e indicadores de sustentabilidad medioambiental	78
Cuadro N° 2.7. Rol del municipio en la gestión del desarrollo sustentable del turismo	101
Cuadro N° 2.8. Lista de criterios de los principales modelos de gestión de calidad	108
Cuadro N° 3.1 Etapas de la investigación	118
Cuadro N° 3.2. Matriz de brechas de sustentabilidad en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico.....	122
Cuadro N° 3.3. Cuestionario para funcionarios municipales del área de turismo	125
Cuadro N° 3.4. Aspectos metodológicos de la aplicación de la encuesta a funcionarios municipales de turismo a escala nacional. Año 2020.....	127
Cuadro N° 3.5 Criterios para la selección del caso de estudio.....	129
Cuadro N° 3.6. Ficha de Diagnóstico de la Gestión Turística Municipal.....	141
Cuadro N° 3.7. Cuestionario para evaluar la implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal.....	145
Cuadro N° 4.1. Etapas de desarrollo turístico de Chile	151
Cuadro N° 4.2. Principales acciones impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1960 -1969 .	153
Cuadro N° 4.3. Principales acciones impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1970-1973...	157
Cuadro N° 4.4. Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1974-1989...	161
Cuadro N° 4.5. Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1990-1999...	166
Cuadro N° 4.6. Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 2000 -2009..	171
Cuadro N° 4.7. Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 2010-2019...	176
Cuadro N° 5.1. Actores que integran las gobernanzas de las Zonas de Interés Turístico en Chile.....	220
Cuadro N° 5.2. Brechas de sustentabilidad sociocultural identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile.....	222
Cuadro N° 5.3. Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen brechas de sustentabilidad sociocultural de las Zonas de Interés Turístico en Chile	225

Cuadro N° 5.4. Brechas de sustentabilidad económica identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile.....	227
Cuadro N° 5.5. Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen brechas de sustentabilidad económica en las Zonas de Interés Turístico en Chile	228
Cuadro N° 5.6. Brechas de sustentabilidad de gestión Institucional identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile	230
Cuadro N° 5.7. Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen las brechas de gestión institucional de las Zonas de Interés Turístico en Chile	234
Cuadro N° 5.8. Brechas de Sustentabilidad medioambiental identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile	235
Cuadro N° 5.9 Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen brechas de sustentabilidad medioambiental en las Zonas de Interés Turístico en Chile.	239
Cuadro N° 5.10. Principales contenidos de un Plan de Acción de una Zona de Interés Turístico en Chile.....	240
Cuadro N° 5.11. Número de proyectos en Zonas de Interés Turístico... ..	242
Cuadro N° 5.12. Avance en la ejecución de la cartera de proyectos en Zonas de Interés Turístico. Año 2021 Planes de Acción que cumplieron su período regular de ejecución.....	243
Cuadro N° 5.13. Avance en la ejecución de la cartera de proyectos en Zonas de Interés Turístico. Año 2021 Planes de Acción vigentes (En período regular de ejecución)	246
Cuadro N° 5.14. Total, de proyectos de las municipalidades en Zonas de Interés Turístico. Año 2021.....	247
Cuadro N° 5.15. Avance en la ejecución de la cartera de proyectos bajo responsabilidad de las municipalidades en Zonas de Interés Turístico, según eje del Plan de Acción. Año 2021.....	248
Cuadro N° 5.16. Tipo de unidad turística, dotación de personal e instrumentos de planificación turista con que cuentan las municipalidades que integran destinos turísticos en Chile. Año 2021...250	
Cuadro N° 5.17. Principales factores críticos para la gestión turística en los municipios de Chile... ..	260
Cuadro N° 6.1. Registro de principales servicios turísticos del Valle del Elqui.....	274
Cuadro N° 6.2. Registro de otros servicios turísticos en el Valle del Elqui	274
Cuadro N° 6.3. Profesionales entrevistados en la Municipalidad de Vicuña. Año 2017	278
Cuadro N° 6.4. Principales funciones de la Unidad de Turismo Municipal	281

Cuadro N° 6.5. Autodiagnóstico de la gestión turística municipal de Vicuña	295
Cuadro N° 6.6. Brechas de gestión turística municipal de Vicuña	299
Cuadro N° 6.7. Matriz de Chequeo. Brechas de sustentabilidad económica. Municipalidad de Vicuña.	300
Cuadro N° 6.8. Matriz de Chequeo. Brechas de sustentabilidad sociocultural. Municipalidad de Vicuña.....	301
Cuadro N° 6.9. Matriz de Chequeo. Brechas de sustentabilidad de medio ambiente. Municipalidad de Vicuña	302
Cuadro N° 6.10. Cuadro de autodiagnóstico comparativo 2017- 2019.....	308
Cuadro N° 6.11. Proyectos propuestos por la municipalidad de Vicuña en el Plan de Acción de la Zona de interés Turístico Valle del Elqui en ejecución al año 2019.	313
Cuadro N° 6.12. Iniciativas de sustentabilidad socioculturales implementadas el año 2021 Comparación con el año 2018 en la Municipalidad de Vicuña	316
Cuadro N° 6.13. Iniciativas de sustentabilidad económica implementadas el año 2021 Comparación con el año 2017 en la municipalidad de Vicuña	317
Cuadro N° 6.14. Iniciativas de sustentabilidad medioambiental implementadas el año 2021 Comparación con el año 2017 en la municipalidad de Vicuña	318
Cuadro N° 6.15. Nivel de dificultad (%) que enfrentó la municipalidad de Vicuña para cumplir con los requisitos del modelo de fortalecimiento de gestión turística municipal.	323
Cuadro N° 6.16. Nivel de dificultad (%) para cumplir con los requisitos del Modelo de Fortalecimiento de Gestión Turística Municipal	333

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1.	El sistema nervioso central de la sustentabilidad	59
Figura N° 2.2.	Bienes y servicios producidos por las municipalidades	99
Figura N° 4.1.	Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1960 - 1969.....	156
Figura N° 4.2.	Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1970 - 1973.....	160
Figura N° 4.3.	Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1974 - 1989.....	165
Figura N° 4.4.	Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1990 - 1999.....	169
Figura N° 4.5.	Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 2000 - 2009.....	175
Figura N° 4.6.	Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 2010 - 2019.....	180
Figura N° 4.7.	Evolución de empresas en destinos turísticos litorales	188
Figura N° 4.8.	Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos litorales en Chile ingresados por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019	189
Figura N° 4.9.	Evolución de empresas en destinos turísticos urbanos.....	193
Figura N° 4.10.	Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos urbanos en Chile Ingresados por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019	194
Figura N° 4.11.	Evolución de empresas en destinos turísticos rurales y de naturaleza.	197
Figura N° 4.12.	Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos rurales y de naturaleza en Chile ingresados por el Aeropuerto internacional de Santiago. Año 2019.....	198
Figura N° 4.13.	Evolución de empresas en destinos turísticos de montaña.....	201
Figura N° 4.14.	Turistas internacionales que visitaron destinos de montaña en Chile Ingresados por el Aeropuerto internacional de Santiago. Año 2019	202
Figura N° 4.15.	Evolución de empresas en destinos turísticos lacustre fluviales	205
Figura N°4.16.	Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos lacustre – fluviales en Chile ingresados por el Aeropuerto internacional de Santiago. Año 2019.....	206
Figura N° 4.17.	Evolución de empresas en destinos turísticos insulares.....	209
Figura N° 4.18.	Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos insulares en Chile ingresados por el Aeropuerto internacional de Santiago. Año 2019	209
Figura N° 4.19.	Evolución de la demanda turística en Chile. Período 1960 – 2019.....	211
Figura N° 5.1.	Línea de tiempo de las Zonas de Interés Turístico declaradas entre 1979 y 2019	216
Figura N° 5.2.	Nivel de importancia que las autoridades asignan a las estrategias de planificación turística local.....	256

Figura N° 5.3.	Utilidad de los planes turísticos locales según la opinión de los responsables de turismo de las municipalidades en Chile.....	256
Figura N° 5.4.	Principales iniciativas impulsadas por la planificación turística local.....	257
Figura N° 5.5.	Gestiones realizadas con el sector privado para obtener apoyo para la planificación turística local.....	258
Figura N° 5.6.	Principales razones que limitan la formulación de un plan de desarrollo turístico local	259
Figura N° 6.1.	Número de empresas turísticas en el Valle del Elqui. Período 2005 – 2019	273
Figura N° 6.2.	Llegadas de pasajeros a establecimientos de alojamiento turístico. Años 2017 – 2019. Zona de Interés Turístico Valle del Elqui	275
Figura N° 6.3.	Llegadas de pasajeros mensuales a establecimientos de alojamiento turístico Zona de Interés Turístico Valle Elqui. Período 2017 - 2019.	276
Figura N° 6.4.	Esquema del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal	288
Figura N° 6.5.	Decreto de creación de la Mesa Municipal de Turismo.....	310
Figura N° 6.6.	Ejemplos de actividades de la Escuela de Turismo de Vicuña	314
Figura N° 6.7.	Imagen de la campaña promoción turística de Vicuña. Experiencias Turísticas.....	315
Figura N° 6.8.	Sitio Web de la Distinción de Turismo Municipal. Servicio Nacional de Turismo de Chile..	319
Figura N° 6.9.	Nota de prensa regional sobre la distinción de Municipalidad Turística otorgada a la municipalidad de Vicuña.	325
Figura N° 6.10.	Número de municipalidades que contará con la Distinción de Municipalidad Turística al año 2023 en Chile	326
Figura N° 6.11.	Valoración de la importancia de la Distinción de Municipalidad Turística para la coordinación Interna en las municipalidades de Chile.	327
Figura N° 6.12.	Principales factores que contribuyeron a la Distinción de Municipalidad Turística	328
Figura N° 6.13.	Principales líneas de acción generadas en las municipalidades como resultado de la obtención de la Distinción de Municipalidad Turística.	329
Figura N° 6.14.	Unidades municipales que intensifican la coordinación interna con el área de turismo.....	330
Figura N° 6.15	Efectos inmediatos de la obtención de la Distinción de Municipalidad Turística en la gestión interna de la municipalidad, según los profesionales del área de turismo	331

Figura N° 6.16. Percepción de los profesionales del área de turismo acerca de la contribución de la Distinción de Municipalidad Turística a la coordinación entre municipalidades que integran una Zona de Interés Turístico.....	332
Figura N° 6.17. Principales incentivos y beneficios esperados por los profesionales del área de turismo de las municipalidades que obtuvieron la Distinción de Municipalidad Turística.....	335
Figura N° 6.18. Ejemplo de nota de prensa nacional del evento anual de municipalidades	336

INDICE DE MAPAS

Mapa N° 1.1.	Ámbito Territorial del Área Seleccionada para el caso de estudio.....	29
Mapa N° 4.1.	Destinos turísticos de Chile.....	185
Mapa N° 4.2.	Destinos turísticos litorales de Chile.....	186
Mapa N° 4.3.	Ejemplo de destinos turísticos litorales. Arica – Sector Algarrobo – Cartagena.....	187
Mapa N° 4.4.	Destinos turísticos urbanos de Chile	191
Mapa N° 4.5.	Ejemplo de destinos turísticos urbanos.....	192
Mapa N° 4.6.	Destinos turísticos rurales y de naturaleza de Chile.....	195
Mapa N° 4.7.	Ejemplo de destino turístico rural y de naturaleza.....	196
Mapa N° 4.8.	Destinos turísticos de montaña de Chile	200
Mapa N° 4.9.	Ejemplo de destino turístico de montaña.....	201
Mapa N° 4.10.	Destinos turísticos lacustre fluviales de Chile.....	203
Mapa N° 4.11.	Ejemplos de destinos turísticos lacustres fluviales.....	204
Mapa N° 4.12.	Destinos turísticos insulares de Chile	207
Mapa N° 4.13	Ejemplo de destino turístico insular: Archipiélago de Chiloé	208
Mapa N° 5.1.	Zonas de Interés Turístico que cuentan con un Plan de Acción vigente desde al año 2017.....	218
Mapa N° 6.1.	Mapa Valle del Elqui	266

INDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 4.1. Viña del Mar.....	190
Imagen N° 4.2. Bahía Inglesa.....	190
Imagen N° 4.3. Santiago de Chile	194
Imagen N° 4.4. Concepción	194
Imagen N° 4.5. Valle del Elqui	199
Imagen N° 4.6. Carretera Austral	199
Imagen N° 4.7. Cajón del Río Maipo	202
Imagen N° 4.8. Cajón del Río Maipo	202
Imagen N° 4.9. Lago Panguipulli.....	206
Imagen N° 4.10. Lago Llanquihue	206
Imagen N° 4.11. Isla Rapa Nui.....	210
Imagen N° 4.12. Isla Robinson Crusoe	210
Imagen N° 6.1. Cultivos de vid en el Valle del Elqui	269
Imagen N° 6.2. Valle del Elqui	269

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas los destinos turísticos a escala mundial han registrado un crecimiento espectacular de la demanda de visitantes, lo que se ha reflejado en nuevas inversiones hoteleras en torno a centros históricos, ocupación intensiva del borde litoral, instalación de complejos turísticos en las riberas lacustres, o en la incorporación de nuevas zonas de montaña para la práctica de actividades de aventura y de ecoturismo, entre otras. Muchas de estas acciones turísticas han acentuado la presión sobre los ecosistemas naturales, al mismo tiempo que han contribuido a dinamizar la economía de las comunidades residentes.

En este escenario, es evidente la preocupación de las autoridades con responsabilidad turística por establecer un marco de gestión a escala nacional para la planificación del turismo bajo un enfoque integral de sustentabilidad que involucre a todos los actores de la actividad. Bajo esta perspectiva, la organización del territorio como un destino turístico -que cumple una función simultánea de producción y de consumo- requiere mecanismos de actuación que contribuyan a fortalecer la coordinación de las iniciativas del sector público, la intervención de las autoridades locales y la vinculación de las comunidades residentes al proceso de desarrollo turístico.

En consecuencia, para asegurar que el “territorio - destino” cumpla la función de soporte de la experiencia turística, necesariamente se requiere poner en marcha a escala local nuevas capacidades de gestión bajo un enfoque integrador y articulador de decisiones, lideradas por la autoridad local y con la participación de los actores locales vinculados a la actividad.

Hoy en día no es suficiente que un destino turístico cuente con buenos servicios de restauración, alojamiento o con un sistema de transporte eficiente, sino que exige una sofisticación con el trato a los turistas, con experiencias de mayor calidad y diversificación ajustándose a los diferentes gustos de la demanda.

Pero la rápida expansión del sector turístico ejerce una presión cada vez mayor sobre el entorno, tanto en zonas de fragilidad ecológica, como en los núcleos costeros, de allí que la opción de asumir la sustentabilidad como una estrategia de trabajo permanente dentro de la esfera de las decisiones locales, es uno de los retos para afrontar el crecimiento intensivo de las llegadas de visitantes y sus consecuencias sobre el espacio público.

El desafío de alcanzar un desarrollo más sustentable para las actividades turísticas constituye hoy en día una aspiración que adquiere dimensiones globales, consecuencia de una sociedad más exigente y responsable por la protección de su entorno social, cultural y natural, y por esta razón, más preocupada de reducir las externalidades negativas y efectos no deseados del crecimiento turístico (Vera y otros, 1997; Dodds, 2007; Kauppila, Saarinen y Leinonen, 2009; Organización Mundial del Turismo, 2018).

En este contexto, esta tesis quiere abordar esta problemática a través del análisis de las políticas de turismo formuladas en Chile a partir de los años 1960, la evaluación de las Zonas de Interés Turístico a través del desempeño de sus Planes de Acción y proponer un modelo para fortalecer la gestión turística de las municipalidades en estas zonas.

1.1 Motivaciones para desarrollar esta investigación

Probablemente alguien puede preguntarse ¿por qué después de más de 30 años de iniciar la vida laboral una persona que ya ha superado incluso la edad de jubilar se encuentra aún en esta etapa de su tesis doctoral?.

La respuesta es que luego de haberme dedicado durante más de 30 años a la academia, el servicio público y la consultoría, tomé la decisión de iniciar este proceso de investigación doctoral, con el propósito de sistematizar al menos una parte de los aprendizajes obtenidos en este tiempo.

Una de las principales razones que motivó esta decisión es que había temáticas vinculadas con el sector turístico que no han sido muy trabajadas por parte de la academia. Así, el análisis de los fenómenos sociales, económicos y ambientales asociados al sector turismo en el caso de Chile y en no pocos países, suele concentrarse más bien en temas asociados a las variables e impactos económicos de esta actividad, en el estudio de los flujos de visitantes, el gasto diario en el destino o en la promoción de los destinos. También son de interés los estudios relacionados con el empleo y la inversión en zonas de atracción natural o en zonas urbanas (Martínez y Escalona, 2012; Sanz y Antón 2014 y Shapley, 2020). Sin embargo, salvo en los últimos años, se le ha asignado escasa atención al estudio de otro tipo de variables cualitativas asociadas a temas de gestión, como es el caso de los factores que afectan las decisiones de las autoridades responsables de los destinos turísticos y el diseño de políticas turísticas de las administraciones locales (Iglesias 2014 y Velasco, 2019).

Durante los casi 20 años que me dediqué al servicio público tuve la oportunidad de liderar varios programas dirigidos precisamente a fortalecer la gestión de los destinos turísticos, en esta trayectoria pude

ver los cambios de tendencia de los requisitos de la demanda de estos espacios, siendo en los últimos años cuando destaca la temática de la sostenibilidad. Esta línea de trabajo la iniciamos en los años 1990, impulsando proyectos en destinos que posteriormente se declararon oficialmente como Zonas de Interés Turístico. En los siguientes 10 años, nos focalizamos también en la escala local, y pudimos trabajar con algunas municipalidades pioneras, que solicitaron la asistencia técnica del Servicio Nacional de Turismo. Esto nos permitió trabajar conjuntamente en el diseño de una batería de instrumentos para generar planes de desarrollo turístico a escala local o en el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión en el ámbito de la sustentabilidad y la gobernanza.

Sin embargo, el esfuerzo, los recursos asignados y el entusiasmo con el que nos involucramos, no siempre fueron concordantes con los resultados. Las principales barreras a las que nos tuvimos que enfrentar fueron la falta de continuidad de las iniciativas debido a los cambios de administración o a la ausencia de mecanismos de coordinación al interior de las municipalidades o a las habituales restricciones financieras que limitan la ejecución de proyectos vinculados con el área de turismo, entre otras. De alguna forma, estas restricciones también reflejaban el compromiso de las autoridades locales para impulsar un proceso de desarrollo turístico a largo plazo.

El año 2009 me invitaron a incorporarme en calidad de profesor a jornada completa a la Universidad Andrés Bello y a partir de ese momento comienza un intenso trabajo de vinculación con el medio y la investigación. Los aprendizajes adquiridos en las incontables reuniones y encuentros con profesionales, emprendedores y representantes de las comunidades locales, fueron sentando las bases para desarrollar nuevas metodologías e instrumentos y finalmente para formular un modelo orientado a fortalecer la gestión interna de las municipalidades, cuya principal exigencia fuera contar con la voluntad política de las autoridades municipales y la decisión de implementar cambios en la forma de trabajo de las unidades de turismo.

Sin embargo, transcurrieron ocho años más para tener la oportunidad de liderar un proyecto financiado por el Estado en un destino piloto que cumplía con las condiciones básicas necesarias para incorporar las modificaciones que permitieran lograr el objetivo de generar una propuesta para fortalecer la gestión turística a escala local. De allí que en la localidad de Vicuña iniciamos el año 2017 el planteamiento de una investigación en la que pudiéramos aplicar la metodología e instrumentos, así como un modelo de gestión. Para el área escogida se empezaron a plantear las distintas fases de diagnóstico, evaluación e

implementación, lo que nos permitió analizar y compartir una propuesta para intentar superar las brechas de gestión que habíamos identificado.

Esta investigación doctoral recoge, por tanto, esta experiencia y me ha ofrecido la posibilidad de aportar ideas a una política pública, que desde el año 2019 comienza a ejecutarse en Chile, aplicando los resultados de un modelo diseñado a través de un instrumento de incentivo y apoyo a la calidad de la gestión turística municipal. En esta investigación la vertiente aplicada y teórica se funden, ya que se han podido aplicar sobre el terreno el modelo de gestión que se ha diseñado, bajo una fundamentación teórica adecuada.

En el período transcurrido desde la implementación del modelo, que corresponde a los años 2017 a 2019, se pudo apreciar su utilidad, no sólo para lograr mejoras en indicadores de gestión para las entidades municipales, también como un instrumento de fortalecimiento del trabajo y coordinación interna. Además de continuar en lo personal, en un proceso de aprendizaje, donde lo más gratificante es que mejorar la prestación de servicios municipales también nos permite aspirar a una mejor calidad de vida para todos los involucrados.

La oportunidad de desarrollar esta investigación, desde su origen con el respaldo de un organismo nacional, facilitó no sólo acceder a fuentes primarias de información, sino que también fue un estímulo para generar una propuesta factible de aplicar a escala nacional a través de un programa de gestión asociado a una política pública, focalizada en destinos turísticos, con metas de desempeño que esta tesis contribuiría a viabilizar.

1.2 Estructura de la tesis

La presente investigación se estructura en siete capítulos y anexos, que se describen a continuación:

- En el primer capítulo de Introducción se expone la motivación para el desarrollo de este trabajo, el planteamiento del problema, la presentación general del área seleccionada para el estudio de caso, las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis de trabajo.
- En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que respalda el desarrollo de la investigación, focalizado en una revisión en primer lugar del concepto de destino turístico como unidad de gestión, a partir de los principales enfoques y tipologías que registra la literatura internacional. Asimismo, se discute el concepto de sustentabilidad, sus indicadores e instrumentos de planificación que facilitan la implementación de las políticas públicas de turismo generadas por el

Estado de Chile. Finalmente, se analiza el rol que corresponde a las municipalidades en el desarrollo del turismo a nivel local.

- El tercer capítulo corresponde a la metodología aplicada durante el desarrollo de la investigación y los instrumentos empleados para registrar la información a escala regional y local, que corresponden a listas de chequeo, encuestas y entrevistas en profundidad efectuadas a escala nacional y en la localidad de Vicuña.
- En el capítulo cuarto se describen las distintas etapas de desarrollo turístico de Chile según las políticas públicas de turismo diseñadas por el Estado a partir de los años 60, identificando los principales instrumentos de organización, normativos, programáticos y financieros aplicados para impulsar el desarrollo de destinos turísticos en todo el país.
- En el capítulo quinto se analiza el proceso de declaratoria de Zona de Interés Turístico implementado en el país para estimular el desarrollo de los destinos turísticos priorizados a escala nacional y se evalúa el desempeño de los planes de acción generados en cada una de estas zonas para enfrentar los desafíos de sustentabilidad y responder a la visión estratégica planteada por las gobernanzas de estas zonas.
- En el capítulo sexto se presenta el modelo propuesto para apoyar la gestión turística de las municipalidades de Chile, sus criterios e indicadores y los resultados inmediatos de su implementación para la comuna de Vicuña, en la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui, seleccionada como caso de estudio para esta investigación y para la implementación de la “Distinción de Municipalidad Turística” por el Servicio Nacional de Turismo en Chile.
- En el capítulo séptimo se registran las conclusiones derivadas de esta investigación, las principales limitaciones de la investigación y las recomendaciones que se han estimado necesarias para orientar nuevas investigaciones.

En el apartado de Anexos se han incorporado los principales instrumentos empleados para la recopilación y sistematización de la información generada en las entrevistas realizadas durante esta investigación.

1.3 Planteamiento del problema

En Chile, si bien el desarrollo de la actividad turística no es nuevo y comenzó más tarde que en otros territorios, actualmente sus principales destinos registran un crecimiento intensivo. Los viajes de turistas internacionales a sitios naturales, de montaña y áreas protegidas, han crecido por encima del 13% anual de promedio en el último quinquenio, y aunque a un ritmo menor, también los destinos tradicionales de

“sol y playa” se incrementaron en el mismo período en un 47% de promedio anual (Subsecretaría de Turismo, 2019).

El que el turismo en Chile se desarrolle más tarde que en otras latitudes permite pensar en el desarrollo de actividades turísticas más respetuosas con el medio ambiente, tarea que ciertamente compromete a todos los actores vinculados al sector turismo y en particular a los gobiernos locales (Branwell, 2011; Ruhanen, 2012; Subsecretaría de Turismo, 2017).

Así, con el propósito de entregar más atribuciones y recursos para las tareas adicionales que debían abordar los municipios en materias de ordenamiento del territorio y promoción turística, desde fines de la década del 70 del siglo XX, las autoridades nacionales del sector establecieron una normativa para declarar Zonas de Interés Turístico Nacional, cuyo reglamento integraba otras normativas vinculadas al uso del suelo urbano (Servicio Nacional de Turismo, 1975).

No obstante, y a pesar de los esfuerzos del Estado y del Servicio Nacional de Turismo por declarar estas zonas (21 en todo el país), hay que esperar al año 2010, con la Ley “del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo” (N° 20.243), para que estas Zonas de Interés Turístico cuenten - además de un nuevo estatus legal - con financiamiento para programas y proyectos administrados a escala local.

La Ley N° 20.243, denominada Ley para el Fortalecimiento Institucional del Sector Turismo (aprobada por un comité intersectorial integrado por los Ministros de Medio Ambiente, Obras Públicas, Vivienda y Urbanismo, Agricultura, Bienes Nacionales, Medio Ambiente y por el Ministro de Economía, Fomento y Turismo, que preside dicho comité -Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010), se promulga el año 2010 como un instrumento para fortalecer la gestión de los organismos estatales en materia de turismo y la institucionalidad vigente hasta ese año, mediante la creación de la Subsecretaría de Turismo, dependiente del Ministerio de Economía y Fomento, que pasa a denominarse Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Entre los principales cambios de la nueva legislación destaca la definición de un marco regulatorio para el fomento del turismo en zonas prioritarias, que corresponde a las Zonas de Interés Turístico y a la asignación de funciones de gobernanza de estos espacios al Servicio Nacional de Turismo, a escala nacional. Asimismo, se exige un Programa de Sustentabilidad (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2010). Este programa apunta a que en estas zonas las autoridades y empresarios turísticos implementen iniciativas dirigidas a reducir las externalidades negativas del turismo y por ello sus planes de acción deben

orientarse a proyectos que contribuyan directamente al bienestar de las comunidades residentes con el turismo, a optimizar el manejo de la energía, el agua, los residuos sólidos y líquidos y a la conservación del patrimonio natural y cultural (Subsecretaría de Turismo, 2019).

Sin embargo, se reconoce que las autoridades locales se enfrentan a dificultades para ejercer sus funciones de asignación, ejecución de recursos y elaboración de políticas. A modo de ejemplo, entre las principales dificultades se puede mencionar: la ausencia de mecanismos de compensación financiera en zonas de baja densidad y volumen de residentes locales; falta de competencias para cumplir funciones de planificación territorial; pérdida de mercados para la producción local; carencia de conocimiento sobre tecnologías apropiadas para sistemas productivos locales (Fluvia, Rigall y Garriga, 2008; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2001).

Esto sucede entre otras razones, por las disparidades interregionales, la alta heterogeneidad en la realidad comunal (demográfica, geográfica, social, cultural, etc.) de las propias municipalidades y la excesiva centralización del país. A lo anterior se suma, en ocasiones, la percepción negativa de la ciudadanía acerca de la gestión municipal (Contreras, 2017; Universidad Católica de Chile, 2017; Organization for Economic Cooperation, 2018). En este escenario, y desde su ámbito de acción, las autoridades locales han asumido el desafío de abordar el desarrollo turístico mediante la implementación de iniciativas y medidas dirigidas a fortalecer su capacidad de gestión. Es el caso de programas de perfeccionamiento y de provisión de recursos para financiar planes en zonas turísticas o para dotación de personal, especialmente en comunas identificadas como “destinos turísticos” por las autoridades sectoriales (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2019).

Un dato que refleja la respuesta del organismo estatal de turismo para abordar este desafío de gestión es el incremento entre los años 2005 y 2018 del número de unidades (oficinas o departamentos) responsables de turismo a escala municipal. Las funciones de estas oficinas serían de promoción, planificación u otras. Esto ha contribuido a que los organismos nacionales de turismo cuenten en los destinos con una “contraparte local” más especializada y profesional para transferir e implementar planes y programas (Servicio Nacional de Turismo, 2005 y Servicio Nacional de Turismo, 2019).

En definitiva, es un hecho evidente que se constata al revisar los antecedentes considerados para esta tesis, que, aunque las autoridades regionales y locales han recibido con mucho interés la Ley N° 20.423, la propuesta de inversión en estas zonas es un proceso costoso de poner en marcha por la falta de

conocimientos de los agentes locales, que tienen que buscar ayudas profesionales para poner en marcha dichos planes.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

El principal objetivo de esta investigación es estudiar el proceso de conformación de las Zonas de Interés Turístico en Chile, según el marco legal vigente y proponer un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal de estas zonas, observando los cambios generados antes y después de su implementación.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la evolución del proceso de declaración de Zonas de Interés Turístico liderado por el Estado de Chile.
- Identificar las brechas de sustentabilidad que afectan el desarrollo de las actividades turísticas en las Zonas de Interés Turístico.
- Evaluar las condiciones que determinan la gestión turística municipal en las Zonas de Interés Turístico
- Proponer un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal en base al caso de estudio de la comuna de Vicuña, en la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui.

1.5 Hipótesis de trabajo

Las hipótesis que orientarán esta investigación son las siguientes:

H1. La dinámica del crecimiento turístico, impulsada principalmente por la presión de la demanda en áreas reconocidas por su atracción, como es el caso de los destinos turísticos, presenta diversos patrones de comportamiento a escala local.

H2. Fortalecer las capacidades de gestión con que cuentan las administraciones locales en los destinos declarados “Zonas de Interés Turístico”, constituye una condición básica para su sustentabilidad.

H3. La ausencia de instrumentos de coordinación interna en las municipalidades que integran una Zona de Interés Turístico es un factor limitante para lograr los objetivos de desarrollo turístico acordados por los actores locales en los planes de acción de estas zonas.

1.6 Preguntas de investigación

Todos los objetivos y las hipótesis se concretan en las siguientes preguntas,

¿Cuáles han sido las políticas gubernamentales para impulsar el desarrollo turístico en Chile?

¿Cuál ha sido la evolución del proceso de declaración de Zonas de Interés Turístico en Chile y en qué tipos de destinos se localizan estas zonas?

¿Cuáles son las principales brechas de sustentabilidad que hoy enfrentan los destinos declarados Zonas de Interés Turístico en Chile?

¿Qué tipo de proyectos están ejecutando las municipalidades de Chile para impulsar un proceso de desarrollo turístico sustentable en las Zonas de Interés Turístico?

¿Cuáles son los factores críticos de gestión que afectan a la participación de las municipalidades en la gobernanza de las Zonas de interés Turístico?

¿Qué instrumentos de gestión interna pueden emplear los municipios para fortalecer su participación en la gobernanza de las Zonas de Interés Turístico?

En este contexto, y teniendo en cuenta que la normativa vigente le otorga mayor viabilidad al objetivo de lograr un proceso de desarrollo turístico más sustentable en Chile, es por lo que se ha planteado la necesidad de abordar esta investigación, cuyo objetivo se centra en analizar la puesta en marcha de la declaración de Zona de Interés Turístico como instrumento de planificación territorial para la actividad turística en Chile, pero al mismo tiempo se formulará una propuesta para apoyar su implementación en el interior de las municipalidades, en la que seguiremos los planteamientos de sustentabilidad en el que se apoya el mencionado instrumento. Para el seguimiento de esta temática nos apoyaremos en un caso de estudio que servirá para justificar nuestro objetivo final de ver como las acciones emprendidas desde el punto de vista general se muestran en un espacio concreto.

1.7 Presentación general del área seleccionada como caso de estudio

Teniendo en cuenta que en Chile hasta el año 2020 se habían declarado un total de 24 Zonas de Interés Turístico en todo el país, se seleccionó para esta investigación uno de esos espacios, en concreto el destino Valle del Elqui. Este espacio desde el año 2008 está oficialmente declarado como Zona de Interés Turístico (Servicio Nacional de Turismo, 2009) y fue priorizado como destino piloto para impulsar el turismo rural y el astroturismo en el Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable 2016 (Transforma Turismo, 2016), lo que le llevó a implementar un proceso de fortalecimiento de la gestión turística municipal.

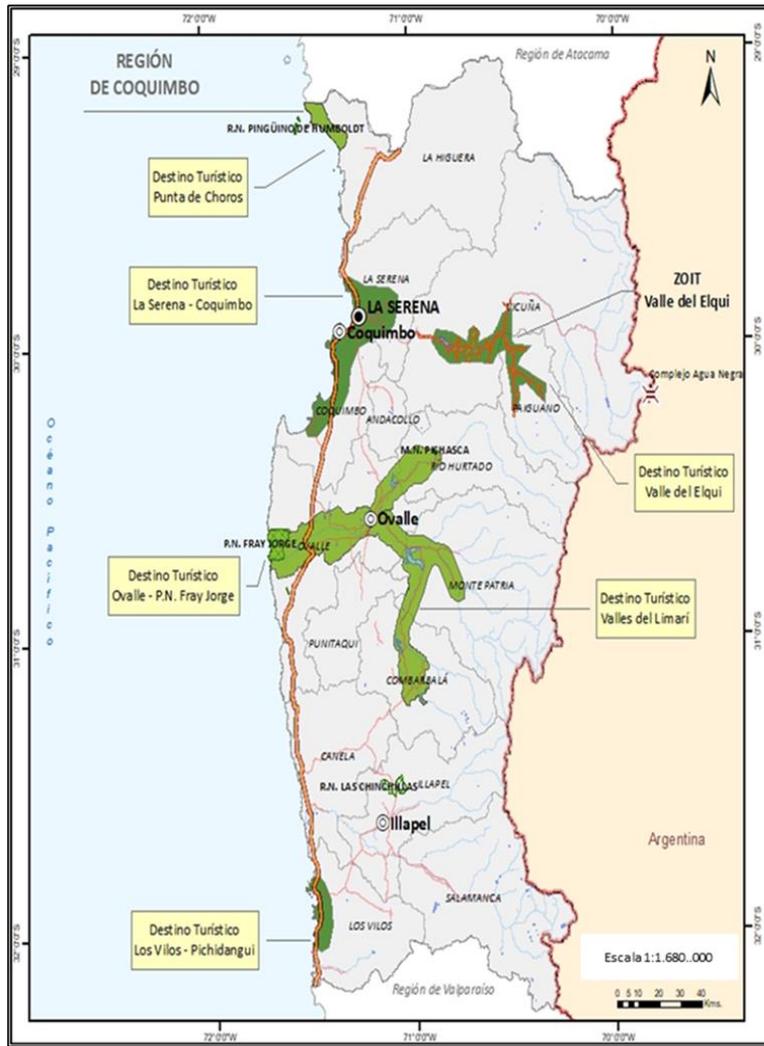
La selección de esta zona responde a que en los últimos años el Valle ha registrado un crecimiento constante en la llegada de visitantes y ha impulsado una estrategia de diversificación e innovación en sus actividades turísticas que refleja una voluntad de sus autoridades locales y del sector privado por posicionarse como un destino competitivo y sustentable a largo plazo. Dada su condición de zona rural abierta al turismo todo el año se generaba una oportunidad de trabajar en el territorio sin restricciones de estacionalidad, como ocurre en gran parte de Chile.

Por otra parte, sobre el 50% de los destinos turísticos de Chile se localiza en zonas rurales, por lo que se estimó pertinente elaborar un modelo que representara la realidad turística del país. Además de todos los aspectos anteriores, también se tomó en cuenta el ser una zona donde no se habían planteado otros estudios sobre su situación turística, a diferencia de otras áreas que sí han sido objeto de interés académico, como es el caso de las zonas central y sur de Chile.

El destino Valle de Elqui es un área geográfica que comprende las comunas de Vicuña y Paihuano, en la Región de Coquimbo, en la zona norte de Chile. El valle constituye una unidad geomorfológica ubicada en la denominada zona de los valles transversales de Chile, conformada por un paisaje de ambientes montañosos, pertenecientes a la hoya hidrográfica del Río Elqui.

En el sector más occidental del valle, donde se emplaza la localidad de Vicuña, el relieve se manifiesta de manera compleja y accidentada, por confluencia de los ríos de alta cordillera El Toro y La Laguna. Estos conforman el río Turbio, que, en conjunto con el río Claro, conforman el río Elqui, que le da nombre al valle (Mapa N° 1).

Mapa N° 1.1. Ámbito territorial del área seleccionada para el caso de estudio



Fuente: Servicio Nacional de Turismo, 2020

Este valle ha sido habitado desde épocas prehispánicas, actualmente la población de las comunas que integran el valle alcanza es de aprox. 27.771 habitantes, que en un 47,3% residen en áreas rurales. Las principales actividades económicas del valle son la agricultura, minería y turismo, que han conformado un sistema de asentamientos humanos localizado lo largo del eje fluvial y que se interna hasta la alta cordillera andina.

El año 2019, se declaró el Valle de Elqui como Zona de Interés Turístico, integrando las comunas de Vicuña y Paihuano. La superficie declarada alcanza 160 Km², y su objetivo es *“mejorar la calidad y gestión de los*

servicios turísticos, desarrollado productos de Turismo Sustentable que valoricen las características propias del Valle de Elqui, tales como son su valor paisajístico, clima, cielos prístinos, viñedos, producción de pisco y actividades culturales y tradicionales, teniendo como fin la diversificación de la oferta turística a través de un trabajo en conjunto entre municipios, sector público y la asociatividad empresarial” (Subsecretaría de Turismo, 2019, p.19).

En cuanto a los flujos turísticos que recibe este espacio la mayor proporción de turistas (88,9%) corresponde al turismo interno, procedente de la Región Metropolitana y un turismo internacional que proviene en su mayoría de América Latina, Europa y Norteamérica (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020).

Si bien la zona cuenta con condiciones favorables para el turismo, el diagnóstico elaborado para la declaratoria revela que aún persisten brechas que requieren la atención de los actores locales y de las autoridades sectoriales. Según el informe de antecedentes de postulación a la declaratoria, entregados por la Subsecretaría de Turismo (2019, p.4), se concluye que *“aun cuando este destino presenta una diversidad de atractivos turísticos para ser desarrollados y potenciados, los productos o servicios en torno a ello son poco innovadores y con baja cualificación que los distinga o los sitúe como elementos identitarios. La calidad en la oferta es uno de los aspectos relevantes a superar, con acciones de capacitación, formación e impulso de las certificaciones, principalmente. Así, también presenta una baja valoración de sus recursos naturales, especialmente aquellos próximos a centros poblados, como ríos o cerros, donde sus bordes y riberas no han sido reconocidos como un recurso positivo, más bien son tratados como patio trasero convertidos en microbasurales.*

En este escenario, la tesis aborda en el capítulo final este territorio, como caso de estudio, para proponer un modelo que contribuya a la gestión turística de las municipalidades que integran las Zonas de Interés Turístico. Se adopta este enfoque, por cuanto las instituciones que lideran las políticas de turismo a escala nacional en Chile, como el Servicio Nacional de Turismo y la Subsecretaría de Turismo, han implementado y financiado diversas iniciativas orientadas a fortalecer la gestión del Estado y del sector privado en los territorios priorizados para el turismo.

Por otra parte, durante el período dedicado a esta investigación doctoral se tuvo la oportunidad de aplicar este modelo y observar sus resultados, los que también se discuten en este capítulo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 El concepto de destino turístico

2.1.1 Los destinos turísticos como unidad territorial de gestión

La demanda de espacios para el ocio y la recreación ha generado un desplazamiento creciente de miles de personas hacia lugares que cuentan con atributos de atracción o con infraestructuras y servicios básicos para responder a las múltiples necesidades y motivaciones de los visitantes (Pearce, 1988; Vera y otros 1997; Ejarque, 2003).

Estas motivaciones se reflejan en el territorio a través del tiempo en la incorporación de nuevos espacios o en el cambio del uso del suelo para la práctica de actividades turísticas (Christaller, 1968; Cohen, 1978; Pearce, 1988; Gunn y Var, 2002).

Las estadísticas disponibles de la Organización Mundial del Turismo, que datan de la década del 50, revelan ya en aquellas fechas que los desplazamientos denominados turísticos iban generando una nueva dinámica de producción y consumo asociada al fenómeno del turismo, corroborando que el proceso de desplazamiento turístico no es nuevo:

“Efectivamente, desde los orígenes del hombre, éste se ha visto impulsado a trasladarse a diferentes emplazamientos por distintas razones: caza, religión, comercio, guerras, ocio, etc. Así, los romanos viajaban a sus villas de verano para descansar y escapar del bullicio de las ciudades. En la época de la Ilustración, las clases acomodadas realizaban viajes por motivos culturales conocidos con el nombre de Grand Tour. Sin embargo, no ha sido hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el turismo surge como un fenómeno de masas. En los años cincuenta, el viaje internacional se fue haciendo cada vez más accesible a un porcentaje mayor de la población debido a diferentes factores, como por ejemplo, la aparición del avión de pasaje a reacción al término de la Segunda Guerra Mundial, el bajo precio del petróleo, la mayor renta disponible de las familias, la aparición de vacaciones pagadas y el aumento del tiempo libre del que dispone la población en los países industrializados. El desarrollo de las comunicaciones y de los medios de transporte fue otro factor determinante que amplió enormemente las posibilidades de llegar a nuevas y más lejanas regiones de acogida o destino turístico. Conjuntamente, otro factor que contribuyó al aumento del turismo internacional fue el progresivo crecimiento de las relaciones comerciales entre los distintos mercados mundiales que trajo consigo el correspondiente incremento de los desplazamientos, no ya por motivos de ocio, sino por razones de negocios o estudios profesionales” (Organización Mundial del Turismo, 1998, p.12).

A los factores anteriores se suman otros relacionados con la tecnología, las tendencias demográficas, el interés por el medio ambiente, las facilidades de viaje y la búsqueda de calidad de vida, cuyo efecto es inmediato en la creación de expectativas y el estímulo por conocer y participar de las experiencias de viajes (Organización Mundial del Turismo, 2019; Organization for Economic Cooperation, 2018; World Travel & Tourism Council, 2019).

En este escenario, en los últimos 70 años, los viajes por turismo internacional pasaron de 25 millones, registrados el año 1950, a un total de 1.461 millones a escala mundial el año 2019 (Organización Mundial del Turismo, 1998; Organización Mundial del Turismo, 2019).

Como resultado de este proceso de “globalización turística” se intensifica la demanda de espacios recreativos y se desencadena un efecto inmediato de revalorización de recursos naturales y del patrimonio material cultural e inmaterial, en sitios que adquieren el carácter de atractivo turístico y que antes no eran valorados para este tipo de actividad. La ampliación del espacio construido para segunda vivienda o la instalación de nuevo equipamiento para la práctica de actividades turísticas son también una muestra de los efectos espaciales de este proceso de crecimiento de las actividades turísticas (Dredge, 1999; Gunn y Var, 2002; Barrado, 2004; Dodds, 2007; Crouch, 2007; De Fátima y otros, 2019).

Con el desarrollo de la oferta de servicios turísticos a escala internacional, se estimula la creación de lugares que cumplen la función de núcleos receptores de visitantes, en tanto juegan un papel clave como centros de servicios, dotados de equipamiento e infraestructura básica para acoger a una creciente población estacional, que se suma a la población residente (Christaller, 1968; Mill y Morrison, 1992; Organización Mundial del Turismo, 2007; Vera y otros, 1997; Dredge, 1999; Barrado, 2004). Estos núcleos se consolidan como estaciones turísticas de playa, de montaña o de ciudad, surgiendo una nueva forma de organización territorial, especializada, que recibe la denominación de *destino turístico*.

El concepto de *destino turístico* ha sido objeto de interés en la investigación científica asociado al fenómeno del crecimiento turístico y ha recibido la atención de académicos de distintos ámbitos como la Economía, la Sociología o la Geografía (Framke, 2002; Saarinen, 2004; Pearce, 2014; Saraniemi y Kylänen, 2011; Pearce y Schänzel; 2015; Jovicic, 2016 y Jovicic, 2019).

A nivel gubernamental, la Organización Mundial del Turismo desarrolló documentos conceptuales, conformó un grupo de especialistas para tratar de consensuar una definición y elaboró una guía práctica para apoyar a las administraciones nacionales de turismo en sus iniciativas de gestión de destinos

(Organización Mundial del Turismo, 1998 y Organización Mundial del Turismo, 2007). Esta preocupación por lograr una mayor comprensión conceptual se expresa en siguiente la afirmación de Zemla (2016, p.2)):

“En la actualidad, a pesar de que es uno de los términos más utilizados al analizar los fenómenos turísticos, no se puede afirmar que exista una definición única, generalmente aceptada, o incluso un enfoque para este término. Como tema de análisis de muchas ciencias diferentes, incluidas las ciencias humanas, sociales y de la vida, comenzó a entenderse de muchas maneras diferentes. No puede sorprendernos entonces que los enfoques desarrollados por sociólogos, economistas, geógrafos regionales y físicos, geógrafos sociales, etc. sean diferentes. Además, los modelos y enfoques desarrollados por ciencias particulares se están volviendo cada vez más sofisticados y, por lo tanto, si bien hacen que sea más fácil para los especialistas lograr sus objetivos de investigación, al mismo tiempo dificultan la comprensión de los investigadores de diferentes ciencias”.

Teniendo en cuenta estas investigaciones y con el objetivo de comprender el significado y la interpretación del concepto de destino turístico, se planteó una meta - búsqueda bibliográfica en plataforma web, empleando las bases de datos electrónicas de revistas científicas de Ebsco, Sage, ProQuest, Springerlink, Dialnet, ScienceDirect, Web of Science, Taylor & Francis, además del sitio de Google Scholar (Pinto, 1989). Esta búsqueda se centró en la revisión de artículos que hicieran referencia a concepto de destino turístico con el propósito de identificar los enfoques predominantes entre los autores que han analizado el concepto, para identificar los enfoques predominantes en la literatura especializada, desde el año 1970 a la fecha.

En una primera etapa de esta investigación se realizó una revisión de las investigaciones especializadas en turismo, desarrollo turístico y destinos turísticos, teniendo como referencia a un grupo de autores que contribuyeron a establecer las bases teóricas del fenómeno turístico en su dimensión espacial, a través de estudios en distintas localidades del mundo (Gilbert, 1939; Wolfe, 1952; Defert, 1956; Defert, 1960; Christaller, 1968).

En una segunda etapa se realizó una revisión bibliográfica que consideró las publicaciones indexadas en las bases de datos mencionadas, para el período comprendido entre los años 1970 y 2019. El resultado de esta revisión arrojó un registro de 104 publicaciones que contenían definiciones de *destino turístico*. A partir de este resultado se elaboró el Cuadro N° 2.1 que sistematiza las definiciones atendiendo a su autor, siguiendo el orden determinado por el año de publicación. En el cuadro se ha incluido la página respectiva de la publicación.

Cuadro N° 2.1 Concepto de destino turístico según año de referencia

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Un área con diferentes rasgos naturales o artificiales que atrae visitantes no locales (o turistas) para una variedad de actividades.</i>	Georgulas, 1970. citado por Framke, 2012. p.95
<i>Es una unidad geográfica visitada por el turista, que incluye un centro auto abastecido que puede ser una villa, pueblo o ciudad, región isla, país o continente.</i>	Burkart y Medlik, 1974. p.46
<i>Las regiones de destino turístico se definen como lugares que atraen a turistas para que permanezcan temporalmente.</i>	Leiper, 1979. p.397
<i>Para ser un destino turístico un área debe atraer visitantes no locales, personas que han viajado alguna distancia desde su pueblo de residencia para mirar atracciones y utilizar las facilidades</i>	Murphy, 1985. p.7
<i>Es un sistema integrado por una combinación de atracciones y servicios donde cada parte depende de otras partes para tener éxito en atraer, atender y satisfacer al turista.</i>	Mill y Morrison, 1985. Citado por Dredge, 1999. p.778
<i>Desde una perspectiva cultural son lugares históricamente dinámicos en evolución permanente, moldeados por valores sociales, actitudes e ideologías a medida que se contraen y expanden, deterioran y mejoran con el tiempo y el espacio.</i>	Baker y bigger, 1992. Citados por Ringer, 1998. p.7
<i>Es un conjunto de instalaciones y servicios turísticos, que, como cualquier otro producto o servicio de consumo, se compone de una serie de atributos multidimensionales, que en conjunto determinan su atractivo para un individuo en particular en una a situación de elección determinada.</i>	Hu y Ritchie, 1993. p.26
<i>La concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas</i>	Cooper, et. al. 1993. Citado por la Organización Mundial del Turismo, 1998. p.55
<i>Es un área que muestra un paisaje y características culturales para ofrecer un producto turístico que cuenta con un amplio rango de facilidades de transporte, alojamiento, alimentación y al menos una actividad o experiencia excepcional.</i>	Jensen, Hansen y Metz, 1993. Citado por Framke, 2002. p.97
<i>Lugar donde se ofrece una serie de atracciones y de instalaciones y servicios turísticos y afines, que un turista o grupo de turistas escoge para visitar o que los proveedores deciden promocionar.</i>	McIntire, 1993. P.33
<i>Es un país, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo.</i>	Bull, 1994. Citado por la Organización Mundial del Turismo, 1998. p.55
<i>Un grupo de atracciones turísticas, infraestructura, equipos, servicios y organizaciones concentrados en un área geográfica limitada.</i>	Bordas, 1994. Citado por Zemla, 2016. p.5
<i>Un destino turístico es considerado como una zona geográfica definida hacia el cual la gente viaja para visitar algunas atracciones o lugares de interés.</i>	Leiper, 1995. Citado por Paulino y Prats, 2013. p.76
<i>Se entiende como una región con características físicas, históricas y etnográficas que lo diferencian de los demás. Debe ser capaz de desarrollar uno o más tipos diferentes de turismo (sol y playa, turismo cultural, turismo rural, turismo religioso, etc.) y atraer a no residentes. Dentro de esta perspectiva, el destino turístico se considera un producto compuesto</i>	Goncalves y Roque, 1997. p.12
<i>Entidad física (con una ubicación geográfica con propiedades espaciales y físicas), pero también y una entidad sociocultural más intangible (formada por la historia, su gente, sus tradiciones y forma de vida). El destino es el producto turístico central que impulsa a todos los demás. Es un producto, pero también muchos.</i>	Seaton y Bennett, 1997. Citados por Zemla, 2016. p.4
<i>Un sistema territorial de características singulares en cuanto a su finalidad social, que cuenta como componentes fundamentales unos componentes primarios que configuran su atractividad (recursos y atracciones) y unos elementos secundarios que facilitan su consumo (establecimientos de alojamiento, locales para el entretenimiento, comercios, etc.), que le otorgan también singularidad material. Goza de una imagen que le otorga un determinado simbolismo social.</i>	Vera, Marchena y Anton, 1997. p.200.

Continuación Cuadro N° 2.1

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Áreas que cuentan con todos los servicios y ofertas que un turista consume durante su permanencia. Por lo tanto, puede verse como un producto turístico que compite con otros productos en ciertos mercados.</i>	Bieger, 1998. P.7
<i>Es el resultado de un proceso de construcción social en constante proceso de transformación.</i>	Saarinem, 1998. p.154
El destino turístico es el lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico	Organización Mundial del Turismo, 1998, p.55
Es una localidad con un patrón de atracciones, instalaciones y servicios turísticos relacionados, que el turista o un grupo elige para una visita y que el proveedor de servicios comercializa.	Schucan, 1998. Citado por Zehrer, Pechlaner y Hölzl, 2005. p.149
El lugar visitado por un visitante.	Organización Mundial del Turismo 1998. P.101
El destino como área geográfica (lugar o región) está determinado por las necesidades de los huéspedes con respecto al alojamiento, la restauración y el entretenimiento, y no principalmente por las condiciones y situaciones locales.	Pechlaner, 1999. Citado por Zemla, 2016. p.4
En esencia, una región de destino es una ubicación que una persona elige visitar durante al menos una noche para experimentar alguna característica o característica percibida como satisfactoria experiencia de tiempo libre.	Dredge, 1999. p.781
Los destinos turísticos presentan características similares con aquellos en distritos industriales exitosos: • un mercado global • una economía basada en PYME • una especialización en un sector • una interdependencia vertical extendida • la existencia de una flexibilidad numérica y funcional • tendencia a respaldarse en políticas e instituciones públicas y semipúblicas.	Hjalager, 2000. p. 208
Los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Tradicionalmente, los destinos se consideraban como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad. Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de visita, nivel de educación, y experiencia previa.	Bigné, Font y Andreu. 2000, p.30
Amalgama de productos y servicios, que ofrecen una experiencia integrada a los consumidores.... El destino puede considerarse como una combinación (o incluso una marca) de todos los productos, servicios y, en última instancia, experiencias proporcionadas localmente.	Buhalis, 2000. p.97-98
Se refiere al lugar donde los turistas tienden a pasar su tiempo fuera de casa. Esta unidad geográfica visitada por los turistas puede ser un centro autónomo, un pueblo, o una ciudad, una región o una isla o un país. Además, un destino puede ser una ubicación única, un conjunto de destinos múltiples como parte de un recorrido, o incluso un destino móvil, como un crucero.	Jafari, 2000. p.144
Es una amalgama de productos y servicios disponibles en un solo lugar, que puede atraer visitantes más allá de sus límites territoriales.	Murphy, Pritchard y Smith, 2000. p.43
Área geográfica, que contiene características paisajísticas y culturales y que está en condiciones de ofrecer un producto turístico, lo que significa una amplia oferta de instalaciones en transporte - alojamiento - comida y al menos una actividad o experiencia destacada. El destino puede describirse como un sistema que contiene tres bases de recursos: las bases de atracción, las bases de las instalaciones y la base del mercado.	Framke, 2001. Citado por Zemla, 2016. p.4
Una unidad geográfica, económica y social, integrada por todas aquellas empresas, organizaciones, actividades, áreas e instalaciones destinadas a satisfacer las necesidades específicas de los turistas.	Flagestad y Hope, 2001. p.449
Un conjunto dinámico, constituido por tres recursos de base. La base de atracciones, la base de facilidades y la base de demanda.	Jensen, 2001. Citado por Framke, 2002. p.98
Los destinos turísticos se conciben como un sistema integrado de oferta. Sólo desde este punto de vista pueden competir y satisfacer a los clientes.	Machiavelli, A. 2001, p.10
Comprende una comunidad turística o zona de destino que cuenta con accesos, atracciones, comunidades y una vinculación entre las atracciones y la comunidad.	Gunn y Var. 2002, p.223

Continuación Cuadro N° 2.1

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Un destino, en cierta forma es similar a una empresa. Es un productor colectivo con una estructura similar a una empresa, que coordina servicios complementarios de acuerdo con las necesidades y preferencias de un mercado objetivo, segmentado y comercializado como una unidad bajo una sola marca.</i>	Flagestad, 2002. Citado por Zemla, 2016. p.5
<i>La suma de intereses, actividades, instalaciones, infraestructura y atracciones crean la identidad de un lugar: el destino. Tiene una dimensión estática, el lugar, y una dimensión dinámica, la mezcla y la aglomeración de agentes y productos / servicios, que varía con la demanda históricamente cambiante de los turistas.</i>	Framke, 2002. p.105
<i>Los destinos constituyen una concentración geográfica que presenta similitud con los clústeres, debido a las asociaciones que se construyen al interior de los mismos.</i>	Jackson y Murphy, 2002. p.38
<i>Es un conjunto de realidades geográficas, históricas, socioculturales y productivas por las que merece la pena salir de casa.</i>	Locum Destination Consulting, 2002. Citado por Ávila y Barrado, 2005. p.32
<i>El destino debe ser percibido como un área de identidad sociocultural perfilada que debe promover la confianza entre empresas y entre empleadores y trabajadores calificados, ya que el destino representa al mismo tiempo una entidad de producción y una entidad de vida familiar, política y social</i>	Petric y Mrnjavac, 2002. p.413
<i>Es la conjunción integral de varias estrategias que cruzan el clúster turístico. En otras palabras, un clúster turístico está asociado con un producto turístico y un destino turístico.</i>	Ferreira, 2003. Citado por Santos y Ferreira, 2009. p. 129
<i>Una región geográfica particular dentro de la cual el visitante disfruta de varios tipos de experiencias de viaje. Es el área a la que se aplica una política turística.</i>	Goeldner y Ritchie, 2003. Citado por Zemla, 2016. p.4
<i>Bajo el enfoque de redes los destinos se construyen a partir de múltiples actividades de proveedores que cruzan muchos tipos de empresas y sectores. Es esta agrupación y diversidad de componentes complementarios lo que forma el sistema de destino para proporcionar la experiencia turística.</i>	Pavlovich, 2003. p.215
<i>Un área que se identifica y promueve por separado para los turistas como un lugar para visitar y dentro del cual el producto turístico está coordinado por una o más autoridades u organizaciones identificables.</i>	D'Angella y Sainaghi, 2004. Citado por Zemla. p.4
<i>Un subsistema formado por elementos espaciales (recursos territoriales, infraestructuras, etc.), administrativos (legislación, políticas), y productivos (factores y recursos de producción, agentes, inversión, etc.); así como por el conjunto de sus interrelaciones y los efectos que producen, que son fundamentalmente sectoriales (unos bienes y servicios producidos y consumidos in situ) y geográficos (nuevas realidades paisajísticas, cambios en las relaciones territoriales previas, percepción del territorio, imágenes, etc.).</i>	Barrado. 2004. p.56
<i>Un lugar donde los viajeros optan por quedarse un tiempo para experiencias de ocio, relacionadas con una o más características o características del lugar, una atracción percibida de algún tipo.</i>	Leiper, 2004. Citado por Zemla, 2016. p.4
<i>Corresponde a una estructura históricamente producida a través de diversas prácticas culturales, económicas y administrativas. Es una unidad territorial que interactúa con otras unidades socio espaciales de distintas escalas.</i>	Saarinen, 2004. p.165

Continuación Cuadro N° 2.1

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles, dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.</i>	Valls. 2004. p.19.
<i>Un área que se identifica y promueve por separado a los turistas como un lugar para visitar, y dentro del cual el producto turístico está coordinado por una o más autoridades u organizaciones identificables</i>	Comisión Europea, 2000. Citada por Capone y Boix, 2004. p.2.
<p><i>Sistema complejo formado por cuatro elementos fundamentales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La economía local, generada por las actividades de las propias empresas, por el mercado del trabajo y por la actividad productiva.</i> - <i>La sociedad, la gente y los residentes que viven en el destino.</i> - <i>La naturaleza del destino los recursos turísticos, entendiendo con ello no sólo el atractivo turístico basado en la existencia de enclaves y parajes naturales de gran belleza, sino también los espacios urbanos adecuadamente conservados, construidos de modo equilibrado, limpios y ordenados.</i> - <i>La notoriedad y la calidad del destino.</i> 	Ejarque, 2005. p.43
<i>Una mezcla de productos turísticos, experiencias y otros artículos intangibles que se ofrecen a los a los consumidores.</i>	Page y Connell, 2006. p.321
El destino representa una unidad espacial de la oferta turística, que posee los elementos apropiados de la oferta, está orientada al mercado y al turismo, existe independientemente de los límites administrativos y requiere gestión. Proporciona el marco institucional fundamental para formular un concepto de desarrollo turístico en el que el enfoque se desplaza de la instalación de alojamiento a toda el área circundante junto con su estructura económica (ciudad, región, zona, país).	Elmazi, et al., 2006. Citado por Zemla, 2016. p.4
Lugares con altos niveles de autenticidad, es decir, participación comunitaria y conexiones socioculturales, así como infraestructura y actividades turísticas.	Gibson, 2006. p.57
Unidad de planificación y gestión del territorio que, como espacio geográfico delimitado, define imágenes y percepciones determinantes para su competitividad en el mercado turístico. El destino se caracteriza por la presencia de atractivos, planta turística, superestructura y demanda, como conjunto de bienes y servicios turísticos ofrecidos al visitante o turista, en la zona y por diversos grupos humanos entre los cuales se encuentra la comunidad local.	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2006. p.3
<i>El concepto de destinos turísticos regionales comprende las unidades territoriales de mayor amplitud basadas principalmente en la coherencia funcional de los elementos que facilitan el desarrollo de los productos turísticos, existencia de atractivos, accesibilidad desde el exterior o desde los centros turísticos y conectividad interna.</i>	Ministerio de Turismo de Ecuador, 2007. p.100
Es especialmente un grupo de actores vinculados por relaciones mutuas con reglas específicas, donde las acciones de cada actor ejercen influencia sobre los otros, para lograr objetivos comunes que son definidos y logrados en forma coordinada.	Manente y Minghetti, 2006. Citados por Fyall, Garrod y Wang, 2012. p.10
<i>Espacio físico en el que turista permanece al menos una noche, donde consume productos turísticos. Incluye servicios, atractivos y recursos turísticos localizados en un radio de desplazamiento de un día. Cuenta con un límite físico y administrativo y gestión propia que según su imagen y percepción define su mercado competitivo. Los destinos locales integran diferentes grupos de interés, habitualmente incluyen a la comunidad local y pueden conformar una red de destinos más amplios (Organización Mundial del Turismo).</i>	Organización Mundial del Turismo, 2007. p.1.
<i>Un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que potencialmente pueden verse como un producto y una marca.</i>	Ekinci, Y., Sirakaya-Turk, E., y Seyhmus, B., 2007. Citados por Pearce y Schänzel, 2015. p.9

Continuación Cuadro N° 2.1

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Es el resultado de la concentración de empresas de pequeño y mediano tamaño en un espacio reducido y organizado en torno al turismo, al que se vincula, o del que depende, una parte significativa de la economía del entorno y encajado en la comunidad local.</i>	Aurioles, Fernández y Manzanera (2008). p.302
<i>Un destino turístico es un complejo de aglomeraciones de diversos sistemas interrelacionadas de fenómenos, sociales, económicos, y ambientales y redes.</i>	Baggio. 2008. p.10
<i>Es un área que provee servicios turísticos con distintas características de atractivo (o atributos) que deben gestionarse de manera efectiva y eficiente, mientras el demandante es un consumidor turístico que desea disfrutar de una experiencia de vacaciones al menos igual o mejor que sus vacaciones anteriores.</i>	Cracolici y Nijkamp, 2008. p. 337
<i>Un territorio muy concreto y de extensión bastante limitada (municipio valle, isla, comarca, etc.), y perfectamente identificable con un nombre o marca de destino.</i>	Ros Development & Planning, S.L., 2008. p.25
<i>Área geográfica donde el turista disfruta de varios tipos de experiencias de viaje.</i>	Goeldner y Ritchie 2009, p. 416
<i>Los destinos pueden verse como grupos libremente articulados de proveedores independientes unidos entre sí para entregar el producto en general.</i>	Scott, Baggio y Cooper, 2008. p.171
<i>Un destino turístico puede considerarse como un sistema abierto de múltiples (privados y públicos) e interdependientes (la acción de una de las partes genera impactos sobre las otras) actores.</i>	Merinero y Pulido, 2009. p.177.
<i>Una mezcla del espacio de los consumidores y Productos turísticos que proporcionan una experiencia holística que se interpreta subjetivamente de acuerdo con al itinerario de viaje del consumidor, antecedentes culturales, propósito de la visita, experiencia pasada, etc.</i>	Tanja, Cvelbar, Kolar, Brencić, Ograjensček y Z'abkar, 2009. p.116.
<i>Los destinos se consideran como sistemas complejos, representados como una red al enumerar las partes interesadas que lo componen y los vínculos que los conectan. (...) Un destino turístico comparte muchas de estas características, abarcando muchas compañías, asociaciones y organizaciones diferentes cuyas relaciones mutuas son típicamente dinámicas y no lineales.</i>	Baggio, Scott y Cooper, 2010b. p. 803.
<i>La región geográfica que contiene una masa crítica suficiente o un conjunto de atracciones para poder brindar a los turistas experiencias de visita que los atraigan al destino con fines turísticos.</i>	Bornhorst, Ritchie, y Sheehan, 2010. p. 572.
<i>Los destinos son redes de organizaciones y comunidades donde el destino funciona mediante el movimiento de recursos, como información o inversión, a través de la red.</i>	Baggio y Cooper, 2010a. p. 1768
<i>Una red local que crea valor "con y para" el turista; este último está en el centro del proceso de creación de valor y no en el final, como en el caso de la perspectiva tradicional de la cadena de valor</i>	Denicolai, Cioccarelli y Zucchella, 2010. p.261
<i>El destino puede ser considerado como una compleja red, que envuelve un amplio número de actores, coproduciendo y distribuyendo una variedad de productos y servicios.</i>	Haugland, Ness, Gronseth y Aarstad. 2011. p.268
<i>Un destino es usualmente visto como una unidad de acciones donde diferentes partes interesadas, como compañías, organizaciones públicas, anfitriones y huéspedes interactúan a través de la co-creación de experiencias.</i>	Saraniemi y Kylanen, 2011. p.133
<i>Un área geográfica donde el turista disfruta de al menos una experiencia turística y donde desde el punto de vista de una Organización de Gestión de Destinos puede ser gestionada u organizada y desarrollada para atraer turistas.</i>	Barros, Botti, Peypoch, Robinot, Solonandrasana y Assaf, 2011. p.143

Continuación Cuadro N° 2.1

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Según el enfoque de clúster, el destino comprende una base de atracción turística, infra y supraestructura turística, diversos proveedores de servicios, diversos sectores e industrias, instituciones, recursos humanos y servicios auxiliares que colectivamente, a través de diversas formas de cooperación y asociación para generar valores agregados, y que se basan en el uso racional de los recursos naturales y de fabricación, con el fin de gestionar las actividades comunes del destino con el fin de crear un producto turístico.</i>	Ivaniš, 2010. p.234
<i>Un área geográfica específica bajo una o más autoridades de gobierno que atrae visitantes desde una distancia considerable de sus atracciones y proporciona instalaciones y alojamientos pagados.</i>	Vanhove, 2011. p.21
<i>Son lugares con algún tipo de frontera real o imaginaria: las fronteras físicas que delimitan a una isla, las fronteras políticas e incluso las fronteras creadas por el mercado, como aquellas que un vendedor de viajes define cuando habla de un viaje por el Pacífico Sur, refiriéndose a Australia y Nueva Zelanda.</i>	Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, 2011. p.656
<i>El destino es un sistema turístico con tendencia a volverse caótico</i>	Baggio y Sainaghi, 2011. p.840
<i>Un espacio geográfico determinado con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. El Destino atrae a turistas con producto(s) turístico(s) perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor, al ordenamiento de los atractivos disponibles y a una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.</i>	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2011. p.17
<i>Un espacio integral que ofrece al turista una completa satisfacción mediante las relaciones y conexión de tres elementos: Actividad, espacio y productos, sin interrupción desde la residencia hasta el destino turístico.</i>	Ahmad, Habibah, Jusoh, y Mohd. 2012. p.148.
<i>Una región definida geográficamente como una unidad autónoma que tiene una gestión centralizada.</i>	Goncalves, Dos Anjos y Gadotti, 2012. p.490.
<i>Espacio geográfico, delimitado física y administrativamente, conformado por un conjunto de atractivos turísticos naturales, culturales; servicios turísticos; equipamiento e infraestructura complementarios; condiciones de accesibilidad; imagen; recursos humanos e identidad local, que motivan el desplazamiento de turistas y el desarrollo de actividades turísticas asociadas.</i>	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2012, p.1
<i>Un conjunto complejo de servicios y atracciones con una diversidad de funciones.</i>	Vajčnerová, Sácha y Ryglová, 2013. p.2917
<i>Tratada tradicionalmente como un área geográfica bien definida, pero también se puede ver como un producto o una marca.</i>	Tan, et al., 2013. Citado por Zemla, 2016 p.4
<i>Definido como una región donde los turistas eligen viajar fuera de su lugar de residencia.</i>	Mariutti, et al., 2013, p. 13. Citado por Zemla, 2016. p.4
<i>En un sentido amplio estos son países, regiones, asentamientos humanos y otras áreas que son típicas por la alta concentración de turistas, servicios e infraestructura turística, cuyo resultado es una gran concentración de visitantes a largo plazo.</i>	Vajčnerová, et al. 2013. Citado por Zemla, 2016. p.4
<i>Básicamente un destino es un área que atrae visitantes.</i>	Morrison, 2013. p.4
<i>Un modo de producción geográficamente dinámico basado en productos complementarios e interdependientes que se ofrecen a los turistas y que transforma los lugares y espacios donde se genera esta producción.</i>	Pearce, 2013. p.151
<i>Un área sin límites administrativos dentro de los cuales los aspectos turísticos están interrelacionados e integrados de manera sistémica, que impulsan motivaciones de viajes, visitas y los mecanismos de la industria.</i>	Koestantia, et al, 2014. Citado por Zemla, 2016. p.5

Continuación Cuadro N° 2.1

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Espacio geográfico determinado con características y rasgos particulares. Cuenta con: atractivos y servicios que motivan y facilitan la estadía del turista; medios que posibilitan su accesibilidad en adecuadas condiciones precio – valor; respaldo de la población local, involucrada en el desarrollo de los diferentes aspectos de la experiencia de visita del turista y una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.</i>	Swisscontact. 2014. p.9
<i>El destino turístico no tiene límites geográficos, políticos o administrativos. Es un sistema donde la experiencia turística tiene lugar y sus límites son virtuales y están en la mente y la imaginación del turista.</i>	Flores y Mendes, 2014. p.233
<i>Es un sistema productivo orientado al mercado. Mediante su comportamiento en el espacio y el tiempo y la producción familiar, los turistas, agregados como flujos, activan este sistema productivo. Los actores del lado de la oferta apoyan a los turistas en la producción de su experiencia vacacional al proporcionar recursos comercializables de primera naturaleza (por ejemplo, naturaleza y cultura) y recursos de segunda naturaleza (por ejemplo, infraestructura y servicios). Juntos, los turistas y los actores del lado de la oferta coproducen una experiencia, desde el origen hasta el (los) destino (s) y viceversa.</i>	Reinhold, Laesser y Beritelli, 2014. p.138
<i>Un sistema de partes interesadas en red, que prestan servicios a los turistas, complementado por una infraestructura tecnológica destinada a crear un entorno digital que apoya la cooperación, el intercambio de conocimientos y la innovación abierta. En tal contexto, lo físico y los componentes virtuales están fuertemente acoplados estructuralmente y co evolucionan para formar un sistema único, lo que implica que todas las modificaciones, cambios o perturbaciones que se originan en cualquiera de ellos rápidamente se propaga a todo el sistema.</i>	Baggio y Del Chiappa, 2014. p.7
<i>Un espacio innovador consolidado sobre la base del territorio y de una infraestructura tecnológica de vanguardia. Un territorio comprometido con los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, dotado de un sistema de inteligencia que capte la información de forma procedimental, analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas.</i>	López de Ávila y García, 2015. p.62.
<i>Un destino turístico es una situación o lugar donde un turista tiene en cuenta para viajar y visitar sus atracciones con sus propias motivaciones especiales. Esta situación en términos de geografía puede variar desde un sitio histórico o arqueológico limitado hasta el área geográfica de un país o incluso un conjunto de países.</i>	Izadi y Saberi, 2015. p.149.
<i>Desde una perspectiva de marketing turístico un destino consiste en un lugar geográfico identificado con un nombre. Puede también referirse a un conjunto particular de actividades que constituyen una experiencia turística.</i>	Oppewal, Huybers y Crouch, 2015. p.468
<i>Los destinos turísticos son multiplicidades, definidas por conjuntos de elementos que se desarrollan continuamente, que surgen no sólo en virtud de los roles y arreglos formales, sino de prácticas particulares, históricamente asociadas que ensamblan, desarman y ensamblan componentes heterogéneos materiales y no materiales.</i>	Briassoulis, 2016. p.310
<i>El subsistema formado por el cruce de los elementos espaciales (recursos territoriales, infraestructuras, equipamientos, etc.), administrativos e institucionales (legislación, políticas, gobernanza), y productivos (factores y recursos de producción, agentes, inversión, redes y conexiones productivas, etc.); así como por el conjunto de sus interrelaciones y los efectos que producen, que son fundamentalmente sectoriales (unos bienes y servicios producidos y consumidos in situ) y geográficos (nuevas realidades paisajísticas, cambios en las relaciones territoriales previas, percepción del territorio, imágenes, externalidades ambientales, etc.).</i>	Barrado, 2016. p.264

Continuación Cuadro N° 2.1

Concepto de destino turístico	Autores
<i>Desde la perspectiva de sistemas, el destino turístico es un área sin limitaciones administrativas, donde los aspectos turísticos están interrelacionados e integrados como un sistema.</i>	Zemla, 2016. p.6
<i>Los destinos turísticos son multiplicidades, definidas por conjuntos de elementos que se desarrollan continuamente, que surgen no sólo en virtud de los roles y arreglos formales, sino de prácticas particulares, históricamente asociadas que ensamblan, desarman y ensamblan componentes heterogéneos materiales y no materiales.</i>	Briassoulis, 2016. p.310
<i>Los destinos turísticos inteligentes son las ciudades o lugares que aprovechan las herramientas tecnológicas disponibles, las innovaciones y las técnicas para generar placer y experiencias para el turista y beneficios para las organizaciones y el destino.</i>	Jasrotia y Gancotia, 2018 p.53
<i>Constituye un área delimitada de territorio, cuyas estructuras y actividades muestran tal grado de homogeneidad que permite la ejecución de una política turística común y uniforme para toda el área, así como percepción de la totalidad por parte del consumidor de los servicios turísticos, que suele generarse en base al posicionamiento de la marca o imagen del destino en su mente.</i>	Asociación Española de Normalización y Certificación, 2016. p.17
<i>Un destino turístico inteligente es un territorio accesible para todos, que hace uso de la innovación y tecnología, garantiza el desarrollo turístico sostenible en sus tres vertientes (económico, socio cultural y medioambiental) para mejorar la experiencia del turista y la calidad de vida del ciudadano y está gobernado por un ente gestor.</i>	Asociación Española de Normalización y Certificación, 2016. p.14
<i>Se denomina destino turístico a una zona o área geográfica que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado.</i>	Instituto Costarricense de Turismo, 2017. p.11
<i>Los destinos pueden representar una combinación de productos y servicios que se unen para satisfacer las necesidades del turista (oferta) o como lugares donde los turistas viajan para experimentar características o experiencias particulares (demanda).</i>	Cooper, Fletcher, Gilbert y Wanhil, 2018. p.148
<i>Lugar en el cual se concentran instalaciones y servicios turísticos, diseñados para satisfacer las exigencias y necesidades demandadas por los turistas y visitantes</i>	Ministerio del Poder Popular para el Turismo, 2018. p.2
<i>Un destino turístico inteligente es un destino basado en el conocimiento, donde las TIC se utilizan para proporcionar una plataforma tecnológica en la que la información y el conocimiento relacionados con el turismo podrían intercambiarse instantáneamente</i>	Jovicic, 2019. p.278
<i>Un lugar se transforma en destino si ofrece la oportunidad de aprovechar una variedad de atracciones y servicios a los sujetos envueltos en la migración territorial.</i>	Iandolo, Fulco, Bassano y D'Amore, 2019. p.21
<i>Es el lugar visitado. En el caso de los visitantes internos, el destino es una zona dentro del mismo país de residencia. En el caso de los visitantes internacionales, el destino puede referirse al país visitado o a una región de dicho país. Un destino es la unidad geográfica básica utilizada para la elaboración de las estadísticas del turismo. Dentro del país de referencia, el país puede dividirse en zonas de destino que representan regiones turísticas homogéneas o que pueden ser grupos de regiones administrativas del gobierno local.</i>	Secretaría de Turismo de México, 2019. p.1
<i>Un sistema formado por elementos de carácter físico o estático (recursos, atractivos turísticos e infraestructura de apoyo) y de carácter dinámico y relacional, esto es, los actores y sus conexiones.</i>	Muñoz, 2020, p.57

Fuente: Elaboración propia en base a revisión bibliográfica

Como es posible apreciar en el Cuadro N° 2.1, desde la primera década de los años 70 el concepto de *destino turístico* ha recibido atención de los estudios dedicados a describir el proceso de evolución del espacio turístico, las relaciones entre oferta y demanda o la creación de centros y zonas turísticas (Leiper, 1979; Mill y Morrison, 1985; Baker y Bigger, 1992 y Jackson y Murphy, 2002). Recientemente varios autores han publicado trabajos de investigación que establecen clasificaciones y tipologías de destinos turísticos (Framke, 2002; Saraniemi y Kylänen, 2011; Pearce, 2014 y Jovicic, 2019).

De acuerdo a la revisión de la literatura académica sistematizada en el Cuadro N° 1 y siguiendo los estudios de Framke (2002), Saraniemi y Kylänen (2011), Pearce (2014), Flores y Mendes (2014), Jovicic (2016), Zemla (2016) y Jovicic (2019), se logró reconocer siete enfoques o perspectivas de análisis para abordar el concepto de *destino turístico*: a) perspectiva geográfica o tradicional, b) perspectiva económica, c) perspectiva de sistemas, d) perspectiva de gestión, e) perspectiva de construcción social, f) perspectiva de redes, g) perspectiva de destinos inteligentes, y h) perspectiva de marco integrador.

a) El concepto de destino desde una perspectiva geográfica o tradicional

En las investigaciones centradas en la perspectiva geográfica o tradicional, que comprenden las primeras aproximaciones al concepto de destino turístico, el destino se define principalmente a partir de un territorio que cuenta con atractivos naturales o artificiales que atraen a visitantes a realizar actividades recreativas (Georgulas, 1970; Burkart y Medlik, 1974; Swisscontact, 2014 y Landolo y otros, 2019).

El radio de atracción de esta área puede extenderse en un rango de distintas escalas, desde lo local a lo macrorregional y en ese contexto espacial, se desarrollan los productos turísticos. En estas investigaciones se subrayaba la condición de centro de servicios para la práctica de actividades recreativas y, en consecuencia, como espacio apropiado para la localización de actividades que requieren instalación de infraestructura y servicios para satisfacer las expectativas de los visitantes.

Esta perspectiva de análisis también se refleja en el modelo conceptual predominante para incorporar el turismo en los planes de desarrollo regional en países que han puesto un marcado énfasis en la planificación física y, por lo tanto, sobrevalorado la importancia de la ubicación de los servicios y las instalaciones para asegurar el éxito comercial del destino Baud-Bovy (1982, p.310).

A modo de ejemplo, la perspectiva geográfica ha sido utilizada en Iberoamérica por las agencias intergubernamentales y los organismos nacionales de turismo para focalizar su intervención y la implementación de la política pública turística a escala regional o local (Comisión Europea, 2000;

Swisscontact, 2014; Instituto Costarricense de Turismo, 2017 y Ministerio del Poder Popular para el Turismo de Venezuela).

b) El concepto de destino desde una perspectiva económica

En las investigaciones basadas en la perspectiva económica del destino, los autores analizan el concepto de *destino turístico* desde la perspectiva de oferta y demanda (Zemla, 2016). Desde el punto de vista de la oferta, el ciclo económico local se activa como consecuencia de creación de infraestructuras e instalaciones de apoyo a la actividad turística que favorecen el desarrollo de actividades para los residentes y turistas (Hu y Ritchie, 1993; Hjalager, 2000; Murphy y otros, 2000; Scott, Baggio y Cooper, 2008; y Pearce, 2013).

Desde el punto de vista de la demanda, la evolución del destino conlleva un proceso de concentración que atrae nuevas empresas interesadas en integrarse a la cadena productiva, agregando valor a la experiencia de los visitantes mediante la especialización y diversificación de sus servicios (McIntire, 1993; Bieger, 1998; Organización Mundial del Turismo, 1998; Framke, 2002; Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2011; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2012; Fletcher, Gilbert y Wanhil, 2018).

Este modelo, se basa en la presencia de pequeñas y medianas empresas, que elevan los niveles de competitividad y especialización del destino, debido a la concentración e interdependencia con otras empresas pequeñas y medianas que conforman un conglomerado similar a un “distrito industrial” (Hu y Ritchie, 1993; Buhalis, 2000; Aurioles, Fernández y Manzaneras, 2008; Pearce, 2013; y Jovicic, 2016).

Por otra parte, desde esta perspectiva se han desarrollado otros trabajos basados en las investigaciones de Porter (Kachniewska, 2013; Estevao, Nunes, Ferreira, y Fernandez, 2018; Sahakyan y Suvaryan, 2018 y Yalçinkaya y Güzel, 2019), que han contribuido a explicar el concepto de “clúster turístico” (Capone y Boix, 2004; Pearce, 2014). Se analiza el destino como una entidad física en la que se establece un conjunto de encadenamientos productivos que demandan instrumentos de política pública, liderados por entidades locales responsables para crear condiciones de competitividad en los destinos turísticos.

c) El concepto de destino desde la perspectiva de sistemas

En las investigaciones basadas en la perspectiva del destino como sistema, inspirada en los trabajos de Von Bertalanffy (Pearce, 2014), la literatura subraya la importancia de fortalecer la capacidad del *destino turístico* para conformar un sistema integrado de oferta de servicios (Machiavelli, 2001). Se destaca en esta perspectiva que los servicios e incluso los lugares habitualmente se promocionan y venden como

entidades individuales, aunque el producto “está coordinado por una o más autoridades y organizaciones” (Comisión Europea, citada por Comisión Europea, 2000, citada por Capone y Boix, 2004, p.2)

La competitividad y la satisfacción de los visitantes son objetivos colectivos, compartidos por las empresas que deciden localizarse en ese lugar, configurando *sistemas de oferta y demanda* y al mismo tiempo *sistemas espaciales*, que se originan a partir de relaciones jerárquicas entre lugares (Pearce, 2014). Estos sistemas no presentan un comportamiento predecible, son complejos y se adaptan e interactúan continuamente con el entorno externo, ajustando tanto su estructura como sus comportamientos (Leiper, 1979; Ejarque, 2005; Barrado, 2016 y Briassoulis, 2016).

Algunos estudios se centran en las relaciones que se establecen en los destinos como consecuencia de práctica de actividades recreativas que configuran y amplían la extensión territorial del destino dentro del sistema territorial. Por lo tanto, se entiende que la combinación de atractivos y servicios dentro del espacio visitado constituye un elemento de un sistema mayor, que es el sistema turístico (Leiper, 1979; Mill y Morrison, 1985; Muñoz, 2012).

d) El concepto de destino desde la perspectiva de gestión

Las investigaciones basadas en la perspectiva del destino como unidad de gestión han sido impulsadas por el interés de los académicos, el sector privado y las autoridades gubernamentales para generar procesos de desarrollo económico local. La literatura identifica al *destino turístico* como una entidad territorial sujeta a una administración integral que tiene por objeto “la gestión coordinada de todos los elementos que conforman un *destino turístico*, lo que involucra a los atractivos turísticos, las instalaciones, el acceso, el marketing y los precios” (Organización Mundial del Turismo, 2007, p.1).

Las decisiones de coordinación y políticas públicas dependen y se explican por una dinámica de crecimiento y desarrollo turístico que se expresa en el territorio en diferentes formas de interacción, producidas a partir de la dotación de instalaciones e infraestructura pública y privada, que no admite la intervención individual de los actores locales (D'Angella y Sainaghi, 2004, citado por Zemla, 2016; Organización Mundial del Turismo, 2007; Barros y otros, 2011 y Secretaría de Turismo de México, 2019).

e) El concepto de destino desde la perspectiva de construcción social

En las investigaciones basadas en la perspectiva del destino como entidad social, se han incorporado nuevos aportes al concepto de destino desde las ciencias del comportamiento. Los estudios se han

focalizado en la imagen e identidad de los destinos como núcleos motivadores de los desplazamientos y como el resultado de la “construcción social” que los visitantes desarrollan, a partir de sus propias experiencias de viajes (Oppewal, Huybers y Crouch, 2015; Izadi y Saberi, 2015). En este marco conceptual el *destino turístico* es una entidad dinámica, que en la medida que evoluciona crea una imagen, percibida como una identidad (Hu y Ritchie 1993).

Según este enfoque, es importante comprender la naturaleza polivalente del destino, y las complejas relaciones entre productores, consumidores, población local y autoridades y la co-creación simbólica de experiencias turísticas basadas en actividades interconectadas (Saarinen y Kylianen, 2011).

Desde esta perspectiva, un destino turístico no puede delimitarse bajo parámetros lineales, tiene un radio más amplio que sus límites físicos o administrativos y “puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de visita, nivel de educación, y experiencia previa” (Bigné, Font y Andreu, 2000, p.30).

En consecuencia, se identifica el destino como unidad de producción que cumple una función más integral, y su transformación espacial responde a un proceso socio espacial en el que se refleja la identidad que históricamente han construido los actores a través de sus discursos culturales (Vera, Marchena y Anton, 1997; Saarinen, 1998; Gunn y Var. 2002; Saarinen, 2004).

f) El concepto de destino desde la perspectiva de redes

En las investigaciones basadas en la perspectiva de las redes, el destino turístico se identifica como parte de una red de nodos y conexiones entre actores (stakeholders) que se relacionan para generar experiencias para el turista (Pearce, 2014). Desde esta perspectiva, la oferta turística “es un producto complejo configurado a lo largo de una constelación de valor” que involucra a muchos agentes independientes que están integrados vertical, horizontal y diagonalmente” (Denicolai, Cioccarelli y Zucchella, 2010, p.261).

Esta perspectiva conceptual tiene en cuenta que los principales recursos turísticos del destino, como es el caso de playas, lagos y áreas protegidas, pertenecen a la comunidad en su conjunto, y en determinadas ocasiones se requieren redes de actores para asegurar decisiones de política pública que también asuman un trabajo colectivo (Pavlovich, 2003; Baggio y Cooper, 2010a y Haugland y otros, 2011).

g) El concepto de destino desde la perspectiva de destinos inteligentes

En las investigaciones basadas en la perspectiva de inteligencia de destinos, desarrollada en los últimos años a partir del concepto de Smart City (Ivars y Solsona, 2016), se plantea la idea de un territorio cuya gestión turística demanda la aplicación de tecnologías de información, la conformación de un modelo de gobernanza que cumpla los principios de sustentabilidad y emplea la innovación como un factor de estímulo para competir en el mercado, es lo que se denomina *destino turístico inteligente* (Ivars y Solsona, 2016; López de Ávila y García, 2015 y Jasgotia y Gangotia, 2018).

En España el avance en la aplicación de ese concepto ha impulsado a la institución responsable del sistema de calidad (AENOR) a desarrollar una norma para “establecer, mantener y mejorar un sistema de gestión de un destino turístico inteligente”, requisito que puede cumplir cualquier destino turístico, independiente de si es urbano o rural, de su tamaño y naturaleza de gestión (Agencia de Normalización y Certificación, 2016, p.12).

Actualmente se aprecia un creciente interés por aplicar programas de fomento al desarrollo turístico bajo los principios de Smart Cities, aplicando herramientas de inteligencia de mercados mediante el desarrollo de programas que integran bases de datos o *Big Data* (López de Ávila y García, 2015; Asociación Española de Normalización y Certificación, 2016 y Jovicic, 2019).

Al respecto, conviene precisar que la puesta en marcha de este concepto en algunos destinos del litoral español trasciende la instalación de tecnologías para “digitalizar” la actividad turística, “requiere una visión integral y sistémica del *destino turístico*, de sus actores e interrelaciones para lograr una verdadera transformación en la gestión de los espacios turísticos litorales” (Ivars y otros, 2018).

h) El concepto de destino desde una perspectiva de marco integrador

Finalmente, las investigaciones que se basan en una perspectiva integral del destino se desarrollan a partir de los trabajos de Pearce (2014) y se respaldan en el reconocimiento de tres dimensiones que el autor identifica en un *destino turístico*, a saber: a. dimensión geográfica, b. modo de producción y c. dimensión dinámica.

Según el autor, la dimensión geográfica se expresa en las características espaciales de los destinos, donde se crean concentraciones espaciales de las empresas y actividades turísticas especializadas. Estas generan un modo de producción determinado por relaciones de interdependencia y complementariedad de las

empresas, que proveen bienes y servicios según las necesidades de los turistas (Pearce, 2014; Jovicic, 2016).

La dimensión dinámica obedece al hecho que la evolución de los destinos genera procesos de transformación productiva, redes y nuevos nodos en su interior, que incrementan la densidad de relaciones y “el cambio estructural resultante de tal comportamiento, puede a su vez alterar las características espaciales del destino a medida que las comunidades se adaptan y evolucionan. De manera similar, la estructura del modo de producción, el rango de los actores involucrados y los procesos de cambio, tales como los enlaces externos, pueden estar influenciados por elementos espaciales” (Pearce, 2014, p.149).

Analizando los conceptos anteriores, nuestra conclusión es que si bien el *destino turístico* es un espacio físico, que puede ser delimitado en función de sus características físicas o jurisdicción administrativa, en la literatura revisada se reconocen múltiples condiciones sociales, culturales, económicas y propias de la gestión pública, que configuran una dimensión territorial determinada también por factores psicológicos, sociológicos e incluso tecnológicos que finalmente determinan límites de extensión variable (Baker y Bigger, 1992. Citados por Ringer, 1998; Kotler y otros, 2011; Pearce, 2013). Las diferentes concepciones según el contexto obligan a la reflexión sobre las mismas y de ahí la transcendencia de revisar bien el concepto y sus distintas acepciones.

Este espacio constituye el núcleo territorial de consumo y producción donde se requiere concentrar esfuerzos de coordinación de distintos actores y su colaboración para un trabajo asociativo (Barrado, 2004). Al respecto, Muñoz y Velasco (2015, p.1) expresan lo siguiente

“El desarrollo de los destinos turísticos locales supone un proceso en el que una sociedad, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, para permitir la articulación de los diferentes componentes del turismo y su puesta a disposición del mercado. Para poder llevar a cabo este proceso es fundamental la participación de todos los agentes o fuerzas turísticas que interactúan dentro de los límites del sistema. Es también imprescindible contar con un proyecto común que combine distintos valores: generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad medio ambiental, enfoque de género y calidad de vida, entre otros” (Muñoz y Velasco, 2015, p.1).

Teniendo en cuenta lo expuesto, y siendo conscientes de la variedad de contextos en los que se aplica el término de destino turístico, para efectos de esta tesis se considera apropiada la siguiente definición de destino turístico que se aplica en Chile (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo 2016, p.2):

“Espacio geográfico, delimitado física y administrativamente, conformado por un conjunto de atractivos turísticos naturales, culturales; servicios turísticos; equipamiento e infraestructura complementarios; condiciones de accesibilidad; imagen; recursos humanos e identidad local, que motivan el desplazamiento de turistas y el desarrollo de actividades turísticas asociadas”.

En definitiva, esta tesis reconoce el destino turístico como el foco o núcleo de la gestión territorial complejo, donde convergen los visitantes, atraídos por uno o más atractivos y los prestadores de servicios (alojamiento, alimentación, transporte, recreación, entre otros), impulsando un proceso de encadenamiento productivo que requiere la conformación de una red de actores públicos y privados, articulada y coordinada a escala nacional, regional y local (Pulido, 2014). Su evolución espacial está sujeta a procesos que dependen de un ámbito territorial más amplio, que sobrepasa su límite administrativo (Paasi, 1986; Saarinen, 2004). Por tanto, nos decantamos por emplear en esta investigación una definición integradora de la mayoría de las concepciones sobre destino turístico.

2.1.2 El factor temporal en el desarrollo de los destinos turísticos

Las motivaciones determinan los patrones de desplazamiento de los turistas y determinan los límites del “espacio social” del destino (Cohen, 1972; MacCannell, 1973). La evolución temporal de los destinos responde a otros factores adicionales y a decisiones en otros niveles políticos y de gestión. El modelo explicativo de las fases de crecimiento de los destinos turísticos propuesto por Miossec (1977), destaca precisamente el papel que juegan los centros o estaciones turísticas, las redes de transporte el comportamiento de los turistas y las decisiones o actitudes de las autoridades locales.

En una investigación sobre Atlantic City, Stansfield (1978, p. 244), identifica la evolución de la ciudad como centro turístico, a partir de una primera etapa que denomina “descubrimiento”, caracterizada por la rápida construcción y expansión de las infraestructuras, la atracción de nuevos visitantes motivados por atractivos naturales y una completa oferta de servicios de hoteles, restaurantes y facilidades de transporte. Posteriormente, la masificación del tiempo libre y la mejora en condiciones de acceso, debido a la progresiva reducción en los precios de los servicios y en el costo de vida, generó un cambio hacia la masificación del destino.

Uno de los principales aportes para la comprensión de la formación del destino turístico en su dimensión temporal y territorial, es el clásico modelo elaborado por Butler (1980), que ha sido empleado en la literatura especializada para graficar la situación que vive un sitio debido a la afluencia de visitantes (Pearce, 1988; Vera y otros, 1997; Agarwal, 2001; Antón y Wilson, J., 2016;

El autor identifica al menos seis fases durante el ciclo de vida de un destino turístico: exploración involucramiento, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive, que según el tipo de iniciativas que las autoridades decidan aplicar, podrían propiciar una nueva etapa de rejuvenecimiento y con estas medidas reorientar el ciclo de desarrollo (Butler, 1980, p.9).

Si bien el trabajo de Butler ha sido discutido y sometido a diversos análisis a partir de su aplicación en diferentes situaciones y casos de estudio en todo el mundo, hasta ahora sus fundamentos siguen siendo válidos, aunque el énfasis no sólo se ha concentrado en describir las etapas y sus características y el propio autor ha profundizado en su interpretación (Butler, 2006).

Es en este contexto, que se observa un creciente interés por identificar y explicar los factores causales del proceso de desarrollo turístico y sus patrones espaciales, lo que constituye un campo de estudio abordado por la Geografía Económica Evolutiva y un respaldo teórico que contribuye a complementar el enfoque de evolución temporal propuesto por Butler desde los 80 (Boschma y Lamboy, 1999; Brouder y Eriksson, 2013; Taylor, Frost y Laing, 2019).

El principal aporte de esta perspectiva de análisis, lo encontramos en la visión sistémica que propone para explicar la evolución de los destinos turísticos (Boschma y Frenken, 2006 y Sanz-Ibañez y Clavé, 2014), como el resultado de la interacción de fuerzas sociales económicas y políticas que determinan una trayectoria (path dependence). Este enfoque se complementa con la teoría de la complejidad, que incorpora una perspectiva adicional en el análisis, que explica que la coevolución de algunas empresas y destinos responde, por ejemplo, a factores tecnológicos o incluso a sus propias trayectorias evolutivas (Brouder y Eriksson, 2013).

Por otra parte, autores como Agarwal (2002), Carlsen, (1999), Nepal (2007) y Saarinem (2004), citados por McLennan y otros (2012, p.169), reconocen y amplían el marco conceptual de la Geografía Económica Evolutiva para explicar el proceso de desarrollo turístico a escala local, en base a la Teoría de la Transformación. Según esta teoría los sistemas sociales cambian a lo largo del tiempo avanzando según tres fases: reproducción, transformación y transición (Geels y Kemp, 2007), lo que puede aplicarse a los

destinos turísticos, dado que evolucionarían siguiendo patrones cíclicos en el tiempo, que se modifican permanentemente según las decisiones y la gestión de las instituciones y del Estado.

Para esta investigación, comprender el contexto temporal en el que intervienen las entidades locales y de los actores privados del sector turismo, constituye un factor importante a tener en cuenta para explicar el grado de influencia que ejercen las políticas públicas nacionales de turismo en sus decisiones. En zonas que presentan un ritmo de crecimiento acelerado, como es el caso de los destinos litorales, las transformaciones físicas son evidentes en el corto plazo y se manifiestan en procesos de urbanización y dotación de infraestructura y equipamiento para responder a una demanda de carácter masivo; mientras que en las zonas rurales, los procesos de ocupación y transformación del espacio turístico presentan un ritmo más pausado.

2.1.3 Clasificación de los destinos turísticos según el tipo de espacio en el que se desarrolla la actividad turística.

En las investigaciones pioneras sobre los patrones de distribución de los destinos turísticos (Gilbert, 1939; Gilbert, 1949; Barrett, 1958; Christaller, 1968; Defert, 1956; Lundgren, 1973; Stanfield, 1978 y Butler, 1980), se identifican los factores geográficos que actúan como estímulo para los viajes de corta duración hacia la periferia urbana, concluyendo que la propensión a viajar dependía del tamaño y densidad de la población, siendo los lugares más atractivos y por ende de mayor concentración de localidades de vacaciones: las costas, las montañas y el campo.

Como un ejemplo de este proceso de concentración Christaller (1968) describe el efecto producido en la zona del Rin (Suiza), por la presencia de artistas, principalmente pintores, que se integraron a la comunidad local inspirados por la belleza del paisaje. Este interés estimuló la instalación de servicios especializados, restaurantes, hoteles, restaurantes y tiendas especializadas que finalmente transforman el lugar en un sitio de moda y en un clúster cultural (Christaller, 1968, p.103).

El destino turístico es el foco o núcleo de la gestión territorial, donde convergen los visitantes, atraídos por uno o más atractivos y los prestadores de servicios (alojamiento, alimentación, transporte, recreación, entre otros), impulsando un proceso de encadenamiento productivo que requiere la conformación de una red de actores públicos y privados, articulada y coordinada a escala nacional, regional y local. Algunos autores han identificado este tipo de concentraciones del espacio turístico con el concepto de regiones – destino, determinadas por la cercanía geográfica entre centros emisores y receptores (Leiper, 1979;

McKercher, 2018). Pero no todos los destinos se comportan de la misma manera, por ello para poder entender sus diferencias, sobre todo desde el punto de vista de organización de destinos turísticos, es necesario partir de una clasificación y caracterización de los destinos turísticos.

Para establecer una clasificación de los destinos turísticos desde una perspectiva territorial, Vera y otros (1997) destacan el valor que le atribuyen los viajeros al paisaje natural y a los atributos histórico-culturales de las localidades, cuyos atractivos serían, según los autores, determinantes para definir la vocación o potencialidad para el turismo. Concluyen que “un punto de referencia generalizado es la consideración del recurso en que se basa la actividad turística y la condición geográfica del espacio. A ellos se le suman otros criterios, particularmente los referidos a las formas de espacialización del turismo y de su capacidad de ordenación e impacto territorial. Por eso, una clasificación básica es la que distingue entre espacios litorales, espacios urbanos, espacios rurales y espacios naturales, esquema que constituye el fundamento de la distinción de los cuatro entornos estructurales” (Vera y otros, 1997, p.57).

En la literatura geográfica diversos autores analizan el papel de algunos factores geoturísticos que configuran el territorio turístico, como el clima, y los valores histórico-culturales, incluyendo valores religiosos, artísticos, que entre otros van configurando un espacio para la práctica del turismo (Artigues y Barrado, 2001-y García, 2001). Los autores establecen una clasificación que distingue los siguientes tipos de espacios turísticos: a) litorales, b) urbanos, c) rurales y naturales, d) montaña, e) lacustres e insulares.

En base a la clasificación anterior, y a partir de la distribución espacial de los atractivos turísticos del país, Rivas (2016), analiza el caso de Chile, identificando seis tipos de espacios turísticos: litorales, urbanos, rurales y de naturaleza, montaña, lacustre fluviales e insulares.

a) Destinos turísticos litorales

Corresponde a un tipo de destino turístico que se desarrolla siguiendo la línea costera, que según Vera y otros (1997) a escala mundial tiene sus primeras manifestaciones en el siglo XVIII y principios del XIX. Se configura a partir de uno o varios núcleos urbanos, por lo general un centro poblado que en su desarrollo ha evolucionado por distintas etapas hasta conformarse como centro de actividades recreativas y de segunda residencia de vacaciones (Vera y otros, 1997). El patrón de crecimiento se caracteriza en una primera fase por la concentración, para dar paso a la ocupación intensiva y ampliación de las zonas urbanas aledañas al borde costero, una siguiente fase de extensión en el uso del suelo y conurbación impulsada

por la construcción de complejos turísticos inmobiliarios (resorts) y edificaciones para segundas residencias (Vera y Baños, 2010).

El turismo en los espacios litorales representa un tipo de turismo habitualmente asociado a flujos masivos de visitantes que a medida que se ha mejorado la accesibilidad han impulsado un fenómeno de creciente masificación en la localización de infraestructuras y servicios de alojamiento, recreación, transporte, entre otros, que han facilitado la llegada de nuevos residentes a las zonas costeras (Gartner, 1996; Vera y otros, 1997; Ejarque, 2005; Hall y Page, 2002; Prideaux, 2009).

Una característica del proceso de evolución de estos destinos es la alta concentración y estacionalidad en la oferta de servicios, debido a que estos centros presentan una dependencia climática que induce al uso intensivo y estacional del espacio costero (Vera y Baños, 2010; Vera y otros, 1997). Debido a la concentración de demanda en los períodos estivales, que presentan condiciones climáticas y de temperatura del mar más favorables para la práctica de las actividades náuticas, en la literatura se reconoce este tipo de turismo con la denominación de “sol y playa” (Vera y otros, 1997; Ejarque, 2005).

b) Destinos turísticos urbanos

Los destinos turísticos urbanos se desarrollan a partir de la concentración de actividades recreativas y turísticas que se desarrollan en las ciudades, con una oferta de servicios asociados principalmente a la presencia de atractivos culturales, que se reconocen como un “instrumento de dinamización económica y reestructuración urbana local y como estrategia para equipar, promover, y en definitiva vender la ciudad” (Vera y otros, 1997, p.154).

Las oportunidades que actualmente ofrecen las ciudades para posicionarse como centros turísticos radican en su condición de núcleo patrimonial histórico y/o su combinación con infraestructura para eventos (congresos, deportes, esparcimiento u otros) u otras actividades, que se organizan para sus residentes y sus visitantes (Vera y otros, 1997).

Según la Organización Mundial del Turismo (2019, p. 49), el turismo urbano se refiere a “un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio urbano con sus atributos inherentes caracterizados por una economía no agrícola basada en la administración, las manufacturas, el comercio y los servicios y por constituir nodos de transporte. Los destinos urbanos ofrecen un espectro amplio y heterogéneo de experiencias y productos culturales, arquitectónicos, tecnológicos, sociales y naturales para el tiempo libre y los negocios”.

Estos núcleos turísticos urbanos se desarrollan a partir de las motivaciones de ocio y recreación de sus propios residentes, por ello los patrones de localización de actividades turísticas en una primera fase dan respuesta a demandas internas, para posteriormente orientar y consolidar su oferta de servicios hacia un consumidor internacional (Vera y otros, 1997). Es al mismo tiempo el reflejo de prácticas culturales y de la diversificación en el uso del espacio urbano.

c) Destinos turísticos rurales y de naturaleza

Corresponde a un tipo de destino localizado en zonas de baja densidad poblacional, caracterizadas por un entorno en el que predominan zonas de producción agrícola, forestal y ganadera, así como espacios destinados a la protección de la biodiversidad, definidos como áreas protegidas. Por lo general, estos destinos se integran a una oferta de carácter más selectivo que otros tipos de turismo, donde predominan las actividades de naturaleza, ecoturismo, aventura, agroturismo y otras rurales, que atraen una demanda motivada por el contacto con el entorno autóctono y la sociedad local (Cánoves, Herrera y Villarino, 2015, p.76).

Según la Organización Mundial del Turismo (2019, p.35), el turismo rural se define como “un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés. Las actividades de turismo rural se desarrollan en entornos no urbanos (rurales) con las siguientes características: 1. baja densidad demográfica, 2. paisajes y ordenación territorial donde prevalecen la agricultura y la silvicultura, y 3. estructuras sociales y formas de vida tradicionales.

Los destinos de turismo rural se han transformado en una alternativa para el turismo de masas, generando un modelo de desarrollo posfordista al que se reconoce su capacidad para diversificar mercados como consecuencia de la diversificación de productos asociados a las áreas protegidas y las zonas de producción agropecuaria (Vera y otros, 1997).

Por esta razón, complementan las actividades productivas tradicionales, generando oportunidades de integrarse a otras actividades productivas, entre las que se incluye la pesca y otras actividades tradicionales de la vida campesina que constituyen formas de vida propias de una cultura tradicional vinculada al entorno rural (Vera y otros, 1997).

d) Destinos turísticos de montaña

Los destinos turísticos de montaña comprenden un espacio natural que se ubica en zonas cuya altura supera, por lo general, los 2.500 mts., aunque según las condiciones de pendiente y morfología, en algunos territorios se localiza por encima de los 300 mts. (Kapos, et. al, 2000). Estas zonas cuentan con un patrimonio natural y cultural abundante en recursos turísticos. Por su valor paisajístico se han incorporado a la actividad turística, con actividades que incluyen diversas formas o tipos de turismo, como ecoturismo, turismo verde o de naturaleza, turismo de nieve, y otras que se ubican en pequeños espacios y enclaves para el uso turístico, como los senderos para turismo de aventura (Vera y otros, 1997 y Prideaux, 2009).

Debido a las condiciones favorables que ofrecen las zonas de alta montaña, un modelo de desarrollo clásico de estas zonas corresponde a los centros de Skí, que han sido un factor de atracción para la práctica de actividades deportivas, favoreciendo directamente a los residentes de los centros poblados aledaños, debido a la ampliación de la temporada turística y a la diversificación de la oferta de actividades (Pearce, 1988).

Según la Organización Mundial del Turismo (2019, p.51), el turismo de montaña es un tipo de actividad turística que tiene lugar en un espacio geográfico definido y delimitado como son las colinas o montañas, con características y atributos inherentes a un determinado paisaje, una topografía, un clima, una biodiversidad (flora y fauna) y una comunidad local. Engloba un amplio espectro de actividades de ocio y deporte al aire libre.

Ejarque (2005, p. 63) plantea que el turismo de montaña está en evolución, dado que, a partir de una oferta tradicional en los meses de invierno, las motivaciones se han multiplicado y actualmente se encuentran servicios de salud, bienestar, deporte y de vida al aire libre. Con esta tendencia se fomenta el “uso múltiple” de los recursos naturales, por cuanto es un tipo de turismo que combina las prácticas deportivas propias de la montaña con el turismo de naturaleza y el ecoturismo.

e) Destinos turísticos lacustre – fluviales

Los destinos turísticos lacustres- fluviales se localizan en zonas que presentan una morfología dominada principalmente por cuencas de lagos y ríos, en un entorno territorial que integra el recurso agua con elementos antrópicos, generando lo que se denomina *paisajes del agua*. Ribas (2007, p. 1) define como “un producto resultante y perceptible de la combinación dinámica de elementos físicos (entre los cuales el agua es el más relevante) y elementos antrópicos (es decir, la acción humana)”, que proveen una amplia

gama de atracciones y ofrecen un escenario atractivo, proporcionando espacios únicos al turista que se complementa con actividades al aire libre en la naturaleza (Cooper y Prideaux, 2009).

El emplazamiento de las localidades se extiende a lo largo de algunos ejes fluviales y riberas lacustres, hasta altitudes superiores a los 2.500 mts., generando un sistema de centros turísticos y el desarrollo de una red de infraestructura y servicios de apoyo, que dinamizan las zonas rurales en torno a los lagos y con mayor intensidad en las proximidades de núcleos poblados tradicionales (Cooper, 2006).

Si bien el proceso de ocupación espacial en estos destinos presenta algunas similitudes con la conformación urbana de las zonas litorales, la escala de los centros poblados y la concentración de turistas no alcanza la dimensión observada en la costa, generando un tipo de desarrollo de menor concentración, más integrado y armónico con el paisaje rural del entorno (Cooper, 2006).

Estos espacios turísticos lacustres responden a una multifuncionalidad donde se desarrollan múltiples actividades económicas complementarias, que *“alberga una estructura urbana característica, con una jerarquía de pueblos y ciudades propia de la sociedad que lo habita. Estructura además diferentes redes y ejes de comunicación o transportes fluviales, lacustres y terrestres (en algunos casos aéreos) a través del lago, en su perímetro, o desde el lago a través de la cuenca y hacia otros territorios”* (Castillo, 2010, p.55).

f) Destinos turísticos insulares

El turismo insular comprende un tipo de desarrollo turístico basado en las islas como núcleo de actividades, que cuentan con atributos naturales y culturales que determinan su atractivo, aunque por su condición se reconoce que presentan limitaciones, dificultades de acceso y alta vulnerabilidad ante la presión de los visitantes (Sheldon, 2005).

Una de las principales ventajas que ofrece el desarrollo turístico para las comunidades insulares es que contribuye a relevar el aporte económico de las actividades turísticas y su alta participación en el empleo e ingresos para los residentes locales, especialmente en territorios que a su condición de insularidad suman una escasa diversificación productiva, como se observa en zonas del Caribe y el Mediterráneo (Suárez, 2015; Téllez, 2017).

Según De La Rosa (2009, p. 101), “las regiones insulares se caracterizan por su alto grado de dependencia y vulnerabilidad con respecto a la actividad turística. Es decir, y aunque resulte un planteamiento difícil de

asumir, la actividad turística, en la mayoría de los casos es sino el único, sí el principal recurso económico con el que cuentan las regiones insulares”.

En definitiva, una gran variedad de destinos turísticos, en los cuales las particularidades y necesidades para lograr en los espacios afectados un desarrollo sustentable también son muy diferentes. Es necesario, por tanto, partir de esta variedad y caracterización de destinos puesto que precisamente los rasgos distintivos de cada uno serán la base para pensar en el tipo de acciones a desarrollar para que los diferentes destinos turísticos se enmarquen dentro del paradigma de la sustentabilidad y con ello preservar para el futuro los diferentes escenarios turísticos.

2.2 La sustentabilidad como un factor clave para el éxito de los destinos turísticos

En el apartado anterior se han identificado los diferentes tipos de destino que se reconocen en la literatura analizada. Teniendo en cuenta las diferencias territoriales que caracterizan a estos destinos se entiende que un desarrollo turístico que se proyecte en una perspectiva de largo plazo requerirá medidas concretas para avanzar hacia una gestión sustentable de estos destinos y de los nuevos que se incorporen en la agenda de planificación de los organismos sectoriales (Ejarque, 2005 y Beritelli, Bieger y Laesser, 2007).

Aunque Vera y otros (1997, p.314) reconocen que en el discurso de las políticas públicas prevalece la *“concepción de un crecimiento turístico maximizador y fundamentalmente cuantitativo, que implica un insuficiente control de la oferta y un elevado coste, no sólo ambiental y social, sino también de competitividad y negocio económico”*, plantean que debe enfrentarse el desafío de adecuar la gestión a una escala territorial más eficaz, aplicando instrumentos de política a una escala municipal, que favorece la intervención de los actores locales y regionales y la articulación público-privada (Vera y otros, 1997).

En este contexto, los planes se conciben como instrumentos que reflejan acuerdos institucionales y de las partes interesadas en lograr objetivos de desarrollo sustentable para el sector turismo, mediante acciones focalizadas en destinos turísticos que demandan nuevos modelos de gestión, que reconozcan y valoren su naturaleza física y económica y al mismo tiempo le asignen una mayor responsabilidad a la planificación a escala municipal.

Sin embargo, antes de analizar la vinculación entre turismo y sustentabilidad, es importante precisar qué concepto que se empleará en esta tesis ¿sustentabilidad o sostenibilidad?.

2.2.1 Un concepto en discusión: ¿sustentabilidad o sostenibilidad?

Si bien la literatura latinoamericana ha registrado profusamente la problemática ambiental, aún subsiste entre los autores una intensa discusión y no menos cierta discrepancia conceptual en la definición de sustentabilidad y sostenibilidad, aunque para algunos autores no existe diferencia (Naredo, 1996; Marozzi, 1997; García, 2000; Vera et. al 2001; Novo, 2003; Gallopin, 2003; Murillo, 2004; Ramírez, Sánchez y García, 2004; Goñi y Coin, 2006; Moreno, 2007 y Gudynas, 2011).

En la revisión de los conceptos incluidos en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2020), los términos *sustentable* y *sostenible*, ambos adjetivos, presentan diferencias. Por una parte, *sustentable* se refiere a una situación o un hecho “que se puede sustentar o defender con razones”. Por otra parte, el significado *sostenible* alude principalmente a la dimensión temporal del uso de los recursos naturales. Algo “que se puede sostener” o “que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente”.

La sustentabilidad alude a la capacidad de un territorio para mejorar la calidad de vida de la población haciendo uso de los recursos naturales de los que dispone la sociedad para su beneficio y el de las futuras generaciones. En este sentido, este concepto se basa en una gestión pública integral que involucra la intervención en el territorio para, un adecuado manejo de los recursos, lo que implica su conservación a través de buenas prácticas de consumo y transformación. Por su parte, la sostenibilidad, enfatiza en el hecho que esta intervención debe prolongarse en el tiempo, resguardando las condiciones sociales, económicas y ambientales a largo plazo, lo que conlleva tener en cuenta los procesos que conducen a mantener en el largo plazo las condiciones que favorecen el desarrollo.

En ese contexto, Leff (1998, p.19), reconoce que existe una diferencia entre ambos conceptos, aunque se complementan y se pueden analizar desde una perspectiva complementaria:

“La ambivalencia del discurso de la sustentabilidad surge de la polisemia del término sustainability, que integra dos significados: uno, traducible como sustentable, que implica la internalización de las condiciones ecológicas de soporte del proceso económico; otro, que aduce a la durabilidad del proceso económico mismo. En este sentido, la sustentabilidad ecológica se constituye en una condición de la sostenibilidad del proceso económico”.

El mismo autor (Leff, 1998, p.28), plantea que la discusión entre los términos reconoce que la discusión debe centrarse en otro objetivo:

“El principio de sustentabilidad emerge como una respuesta a la fractura de la razón modernizadora y como una condición para construir una nueva racionalidad productiva fundada en el potencial ecológico y en nuevos sentidos civilizatorios a partir de la diversidad cultural del género humano. Se trata de la reapropiación de la naturaleza y de la reinención del mundo; no sólo de un mundo conformado por una diversidad de mundos, abriendo el cerco del orden económico – ecológico globalizado”.

López, López-Hernández y Ancona (2005, p.29), reconocen la dificultad que enfrentan los investigadores respecto de estos conceptos:

“El concepto de desarrollo sustentable o sostenible está aún en construcción y una de las críticas que se han manifestado es en relación con los matices contradictorios que hacen los economistas y ambientalistas. Una de las principales dificultades que enfrentan quienes intentan hacer un riguroso análisis de estos conceptos es que estos se han convertido en una definición de moda para acompañar discursos políticos o incluso slogan de diversas empresas que al usarlas de manera deleznable pierden significado”.

Fuenmayor y Paz (2006, p.424) concluyen que estos términos “se complementan uno del otro, pero no significan lo mismo” e insisten en la necesidad de profundizar en reconocer que los problemas sociales y ambientales no dependen de soluciones vinculadas a decisiones económicas, sino a un manejo equilibrado de todas las dimensiones de la sustentabilidad.

Rodríguez y Govea (2006, p.42) plantean una posición más crítica respecto a la discusión conceptual

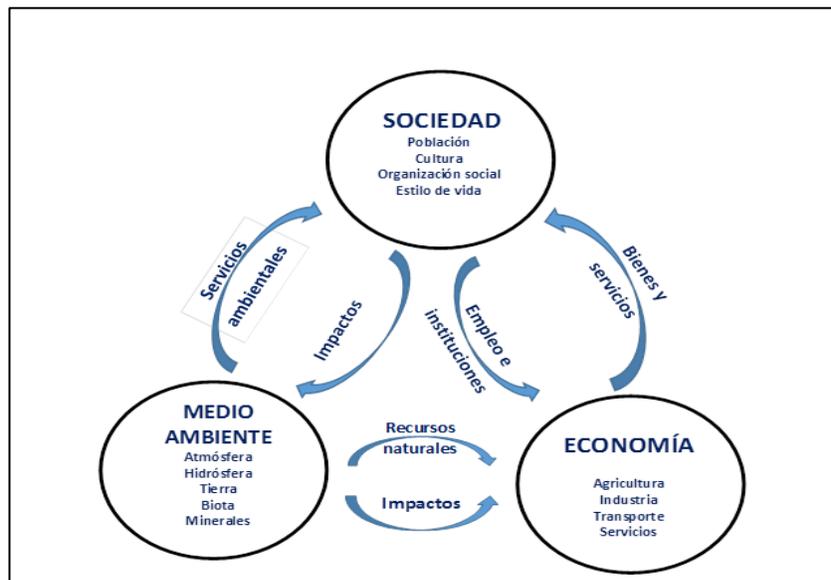
“La discusión en torno al desarrollo sustentable o sostenible no sólo está referida a una diferencia semántica o a una depuración terminológica académica, sino que reviste implicaciones sociales, demográficas, culturales, valorativas y sobre todo de índole política, porque comprometen la existencia de vida del hombre y su entorno.

Compartimos con Leff (2003), su preocupación sobre los límites y la impotencia del propio conocimiento para comprender y solucionar los problemas que acarrear las particulares formas de conocimiento que hoy existe sobre el desarrollo y sus implicaciones. Un ejemplo de ello lo encontramos en la presencia de los términos sustentable y sostenible que en su trasfondo opacan las reales crisis ecológicas y ambientales producto de la actividad económica; la expansión del capitalismo hacia actividades emergentes cada vez más degradadoras del medio ambiente; la acción depredadora del hombre mismo cuando no se preocupa por su entorno, y las conductas utilitaristas carentes de sentido del nosotros”.

Por su parte, Calvente (2007, p.3), define la sustentabilidad como “la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas”. La figura N° 2.1 ilustra la relación que el autor establece entre los tres componentes básicos de la sustentabilidad: sociedad, medio ambiente y economía.

El mismo autor establece que la sostenibilidad es en la práctica una condición necesaria para la sustentabilidad, definiéndola como la “capacidad para producir indefinidamente a un ritmo en el cual no agota los recursos que utiliza y necesita para funcionar y no produce más contaminantes de los que puede absorber su entorno” (Calvente, 2007, p.6).

Figura N° 2.1 El sistema nervioso central de la sustentabilidad



Fuente: Calvente, 2007

Por otra parte, Máiz (2011, p. 14) entrega un nuevo aporte a la discusión, precisando que:

“La sustentabilidad como concepto teórico se distancia notablemente del sentido burocrático y coloquial de la expresión sostenible como mera durabilidad o mantenimiento en el tiempo de determinadas cualidades, funciones o rasgos; implica la exigencia de mantener el desarrollo humano dentro de la capacidad reproductiva de los ecosistemas (carrying capacity). Ahora bien, en la perspectiva igualitarista que proponemos en estas páginas, la sustentabilidad (a diferencia de la mera sostenibilidad), se articula

conceptualmente de modo complejo mediante tres vectores fundamentales: 1) la biosfera, 2) las generaciones futuras y 3) la sociedad global”.

Reyes-Sánchez (2012, p.224), reconoce una clara diferencia entre ambos conceptos:

“Más allá del léxico, queda entonces claro que conceptualmente, no es lo mismo sostenible que sustentable, tal y como no lo son desarrollo y desarrollismo. Tampoco lo son sus consecuencias.

Sostenible se refiere al aspecto interno de la estructura del sistema de que se trate, la que puede permanecer establecida, asentada, fija, inalterable, inamovible, sosteniendo el sistema gracias a la firmeza de su estructura interna y en base a ella. Sustentable es lo supra- o superestructural de ese mismo sistema, lo que requiere que se lo esté alimentando, proporcionándole los medios de sobrevivencia y persistencia, a fin de que pueda extender su acción, no sólo en su ámbito (espacio) sino también a través del tiempo (Perroux, 1984; Novo, 2006; Reyes-Sánchez, 2009; Diccionario Real Academia Lengua Española, 2011)”.

Por su parte, Gómez (2013, p.135) realiza una exhaustiva revisión del origen y evolución de los conceptos relacionados con el desarrollo sostenible o sustentable, incorporando en su análisis los resultados de las conferencias internacionales que se han organizado para impulsar políticas tendientes a mejorar las condiciones de desarrollo económico, social y ambiental, concluyendo que:

“La ventaja de adherirse a la sustentabilidad ambiental, en lugar de seguir con el imaginario del desarrollo sostenible es que permitirá gestionar mejor la producción, ya que mediante las estrategias de la sustentabilidad se buscará que la producción se diversifique y ajuste a los contextos y potenciales ecológicos de las distintas regiones”.

Cortés y Peña (2015, p.50), concuerdan en que los términos presentan diferencias, que se explican por el significado que se le asigna en Latinoamérica. Por esta razón, los autores sugieren:

“Que se apliquen los términos sustentabilidad, sustentable y desarrollo sustentable en la totalidad de sus dimensiones teniendo en cuenta la diferenciación con los términos sostenibilidad, sostenible y desarrollo sostenible por cuanto su aplicabilidad y, sobre todo, por su intención de hacer durable en el tiempo ese equilibrio entre sus componentes y así poder considerar la gestión del proyecto o la política desde un verdadero enfoque sustentable”.

La sustentabilidad “implica el manejo de recursos naturales, humanos, sociales, económicos y tecnológicos, con el fin de alcanzar una mejor calidad de vida para la población, y al mismo tiempo, velar

porque los patrones de consumo actual no afecten el bienestar de las generaciones futuras” (Cortés y Peña, 2015, p.51).

La diferencia que los autores establecen entre ambos conceptos es que la noción de sostenibilidad hace referencia a “mantener o sostener el equilibrio en la parte social, económica y ambiental” (Cortés y Peña, 2015, p. 44) y no está afectada por cambios en las condiciones que determinan dichos equilibrios; mientras que la sustentabilidad necesariamente conlleva mejoras en la calidad de vida. Por esta razón los autores concluyen que el término sustentabilidad es más acorde con la noción de búsqueda de mejores oportunidades para la población mundial (Cortés y Peña, 2015).

En este sentido, Martínez y Martínez (2016, p.127), también reconocen que el término sostenible no responde al modelo apropiado para incorporar los estándares de bienestar que debe propiciar un modelo de desarrollo a largo plazo, debido a que:

“Este concepto proponía mantener el modelo de crecimiento económico “ajustando” los parámetros para permitir la continuidad en el tiempo, pero dejaba intacta y fuera de debate las principales bases del modelo de producción depredador, que reconocía, llevan al planeta a la debacle. Es decir, que detectaba el problema, pero no lo comprendía (relación causa – efecto). A su vez esquivaba el debate sobre los aspectos socioeconómicos y las consecuencias de este modelo económico, como la generación creciente de la brecha entre ricos y pobres”.

Por el contrario, la sustentabilidad hace referencia a un modelo de intervención que tiene otros objetivos económicos (Martínez y Martínez (2016, p.129):

“La sustentabilidad del sistema de producción se refiere a la capacidad para mantener productividad a pesar de las perturbaciones mayores, tanto económicas, como naturales, externas o internas. Aquí la sustentabilidad va en función de las características naturales del sistema y las presiones e intervenciones que sufre; así como aquellas intervenciones sociales, económicas y técnicas, que se hacen para contrarrestar presiones negativas; donde se destaca la resiliencia del sistema”.

Siguiendo con la misma discusión, acerca de la diferencia y confusión que se produce entre ambos conceptos, Rivera y otros (2017), reconocen que existe una diferencia entre ambos conceptos, coincidiendo con otros autores en señalar que “el desarrollo sostenible, al contrario de lo sustentable, se plantea como concepto dual y confuso que revive el desarrollismo y promueve la falacia de un crecimiento económico ilimitado sobre la naturaleza limitada del planeta”. Por lo tanto, en esa acepción la

sostenibilidad se asocia directamente a un proceso de crecimiento económico basado en el uso del capital de recursos naturales.

Según estos autores (Rivera y otros, 2017, p.62), existe una diferencia fundamental entre ambos conceptos:

“La sostenibilidad responde a la clásica definición de lo sostenible del informe de Brundtland y se encuentra definida en un contexto donde se vincula el crecimiento económico con el uso de los recursos naturales. Lo sustentable es una concepción más integral que va mucho más allá de únicamente lo económico. Las corrientes latinoamericanas reconocen en el concepto de sustentabilidad una posición ética, como una manera de posicionarse frente a la vida y a los distintos elementos del ambiente; es más un juego de armonización de éticas y racionalidades, con el componente de la cultura latinoamericana”.

Los autores observan que la principal diferencia radica en el uso de estos conceptos para diferenciar posiciones respecto del desarrollo (Rivera y otros, 2017, p.68):

“El término “desarrollo sostenible” es más utilizado por investigadores y profesionales de las ciencias sociales, económicas y políticas, debido a que su enfoque o principal preocupación es el “desarrollo”, el cual debe ser sostenido o sostenible para que el sistema productivo funcione, luego entonces para que el desarrollo pueda ser sostenible, debemos cuidar que los recursos naturales no se agoten. En cambio, la visión de “desarrollo sustentable” es principalmente utilizado por investigadores y profesionales de las ciencias naturales, para quienes su principal preocupación u objetivo final es la conservación de los recursos naturales, mediante su uso racional y controlado; o sea, no se trata de no utilizar los recursos, sino de hacerlo de una manera que se garantice su conservación a futuro”.

Así, la sustentabilidad supera la perspectiva económica, para centrarse en una posición de análisis y discusión más integradora y holística. Valenzuela (2017, p.215) concuerda con esta reflexión, y concluye que el concepto de desarrollo sustentable, en oposición al desarrollo sostenible, es *“un discurso alternativo promovido por intelectuales, ambientalistas y representantes de expresiones sociales y autóctonas del hemisferio sur, principalmente latinoamericanos.”*

El autor (Valenzuela, 2017, p.225), adopta una postura muy crítica señalando que:

“El desarrollo sustentable emerge como alternativa en una actitud que detiene la máquina del desarrollo sostenible, siendo un intento ético y práctico que combina armónicamente sociedad y naturaleza para

lograr la supervivencia y una vida única justa con bienestar general, mediante una transformación de la economía con racionalidad ambiental, donde ni el crecimiento, ni la acumulación de riqueza son sus principales propósitos”.

Otro autor, Zarta (2018, p.411), discute el alcance de ambos conceptos y reconoce que:

“El uso indiscriminado al término «sostenible» ha generado un agotamiento de su acepción inicial ya que, según los mejores cánones del marketing futurista, hoy en día todo es sostenible, término que goza de buena aceptación social y está muy relacionado con todo aquello que perdure en el tiempo. Es por ésta y otras razones que más adelante contemplo, que prefiero denominarlo sustentable, porque este término, a más de su aspecto temporal, incluye conceptos que interrelacionan aristas muy importantes que preocupan a todos los seres de la tierra, como quiera que tienen que ver con la vida humana, principio y esencia del ser, guardando relación con el presente y futuro del planeta tierra y su interacción con ella. Con base en estos planteamientos, la edificación de una nueva cultura del individuo dentro de la sociedad”.

La sustentabilidad, desde la perspectiva del autor, responde a un enfoque holístico, que incorpora la dimensión social (Zarta, 2018, p.420). La sustentabilidad es el resultado de:

“La producción de bienes y servicios, donde se satisfagan las necesidades humanas y se garantice una mejor calidad de vida a la población en general, con tecnologías limpias en una relación no destructiva con la naturaleza, en la cual la ciudadanía participe de las decisiones del proceso de desarrollo, fortaleciendo las condiciones del medio ambiente y aprovechando los recursos naturales, dentro de los límites de la regeneración y el crecimiento natural”.

La revisión que hemos realizado para analizar los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad refleja la diversidad de interpretaciones que recoge la literatura. Si bien existen similitudes entre ambos conceptos, en la definición de sustentabilidad se aprecia un predominio de la perspectiva ecológica, y de un enfoque integral que constituye la base inicial para comprender las relaciones entre el hombre y su entorno. Este supone que la sociedad puede producir y consumir parte de sus activos naturales, al mismo que es capaz de conservar sus condiciones para las nuevas generaciones (Calvente, 2007).

A modo de resumen en el siguiente cuadro se presenta una síntesis de los contenidos básicos que se han identificado en la revisión bibliográfica (Cuadro N°2.2).

Cuadro N° 2.2 Comparación entre los conceptos sostenible y sustentable

Conceptos	Sostenible	Sustentable
Significado según Real Academia (2020)	Adj. Que se puede sostener. Adj. Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.	Adj. Que se puede sustentar o defender con razones.
Leff (1998)	Durabilidad del proceso económico mismo	Internalización de las condiciones ecológicas de soporte del proceso económico.
López-Ricalde, López-Herrero, Salvador y Peniche (2005 p.6).	Conlleva el compromiso de generar conductas, actitudes, responsabilidad.	Tiene su foco de preocupación en la satisfacción de necesidades básicas.
Calvente (2007, p.6)	Capacidad para producir indefinidamente a un ritmo en el cual no agota los recursos que utiliza y necesita para funcionar y no produce más contaminantes de los que puede absorber su entorno”	Habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas
Reyes-Sánchez (2012, p.224)	Se refiere al aspecto interno de la estructura del sistema de que se trate, la que puede permanecer firmemente establecida, asentada, fija, inalterable, inamovible, sosteniendo el sistema gracias a la firmeza de su estructura interna y en base a ella.	Es lo supra- o superestructural de ese mismo sistema, lo que requiere que se lo esté alimentando, proporcionándole los medios de sobrevivencia y persistencia, a fin de que pueda extender su acción, no sólo en su ámbito (espacio) sino también a través del tiempo.
Rivera y otros (2017, p.62),	Hace referencia a “mantener o sostener el equilibrio en la parte social, económica y ambiental.	Necesariamente conlleva mejoras en la calidad de vida.
Cortés y Peña (2015, p.51).	Mantener o sostener el equilibrio en la parte social, económica y ambiental” reconociendo que esta condición temporal no estará afectada por cambios en los estándares o condiciones que determinan dichos equilibrios	Implica el manejo de recursos naturales, humanos, sociales, económicos y tecnológicos, con el fin de alcanzar una mejor calidad de vida para la población, y al mismo tiempo, velar porque los patrones de consumo actual no afecten el bienestar de las generaciones futuras.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica

Posteriormente, a partir de la preocupación internacional por los efectos socioculturales y económicos de la interacción de la sociedad sobre los ecosistemas y de la necesidad de incorporar la variable temporal, se plantea el concepto de sostenibilidad. En este último concepto se observa una noción de autosuficiencia que no está presente en el concepto de sustentabilidad. La regulación en las acciones intervención de la sociedad, a través de distintos instrumentos de gestión constituye un objetivo de las políticas públicas y de las medidas que se aplican para lograr los resultados ambientales, económicos y sociales que se proponen los actores a nivel gubernamental. En el caso de Chile, desde los años 90, con la promulgación de la Ley 19.300, de Bases del Medio Ambiente, se estableció para efectos técnicos y jurídicos un marco conceptual para tratar los temas asociados al medio ambiente que reconoció el término sustentable y por extensión desarrollo sustentable, asociado a una dimensión temporal, que en la práctica resuelve la discusión semántica y reafirma la perspectiva integral para la aplicación conceptual en la gestión pública.

Se entiende que comprende el *“proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras”* (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 1994, p.2).

Los fundamentos teóricos contribuyeron a cimentar la propuesta del gobierno de Chile para establecer un marco legal en materia ambiental. El mensaje presidencial enviado al Congreso Nacional, en septiembre del año 1992, reflejaba la prioridad que el Gobierno le asignaba a contar con una ley en materia de protección al medio ambiente y en ese contexto se reconocía el concepto de desarrollo sustentable (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 1994, p.6):

“La noción de desarrollo sustentable es de gran utilidad, pues afirma que no puede haber progreso sólido y estable si no existen simultáneamente equidad social y conservación ambiental. Un desarrollo sustentable debe conservar la tierra y el agua, los recursos genéticos, no degradar el medio ambiente, ser técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable”.

Aplicar esta definición en esta investigación también reconoce la dimensión temporal de un proceso de desarrollo centrado en los ámbitos económico, ambiental y sociocultural, y tal como expresa la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1991, p.21), focalizada en cuatro objetivos:

- a. El análisis de las consecuencias de largo plazo que tienen las políticas económicas, las inversiones y las reformas institucionales;
- b. La evaluación de los impactos que provocan los estilos de desarrollo en el bienestar de las generaciones futuras;
- c. La identificación de bienes de capital no tradicionales (como peces, bosques o suelos), con el objeto de incorporarlos a la evaluación del desarrollo o a la asignación de recursos, y
- d. El reconocimiento del rol decisivo que desempeña el capital o el patrimonio natural, en tanto provee importantes beneficios a la sociedad.

El uso del término sustentabilidad también es reconocido en los instrumentos de política pública vigentes, que establecen objetivos para el sector turístico a escala nacional, los que se han tomado en cuenta para el desarrollo de esta investigación. Por una parte, la Política Nacional de Turismo Sustentable plantea que su objetivo es *“impulsar el desarrollo sustentable del sector, mediante acciones en destinos turísticos priorizados del país, que permitan su reconocimiento interno como sector económico relevante y mejoren la posición competitiva de Chile”*, (Ministerio de Fomento, Economía y Turismo, 2015, p.8)

Por otra parte, el Programa Nacional de Consumo y Producción Sustentable se propone *“fomentar el desarrollo sustentable de la actividad turística, tanto en los destinos, como en las empresas, mediante la difusión de prácticas de consumo y producción sustentables que permitan posicionar a Chile como un destino turístico cuya oferta se desarrolla bajo criterios de sustentabilidad* (Ministerio del Medio Ambiente, 2016, p.19).

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura, en adelante se empleará esta definición por cuanto en Chile el concepto de sustentabilidad se encuentra incorporado en la legislación vigente, en tanto se reconoce que *“Chile ha dado pasos sustanciales hacia la construcción de un enfoque intersectorial que integre, bajo las lógicas de la sustentabilidad, las dimensiones sociales, económicas y ambientales territorial en sus distintos niveles, considerando la complejidad y el dinamismo de lo urbano y lo rural”* (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2019, p.2), si bien los matices con el término sostenible en la revisión realizada son difíciles de percibir, llevando a ser casi sinónimos.

2.2.2. Los instrumentos de planificación para la gestión sustentable de los destinos turísticos.

En el apartado anterior se discutía el concepto de sustentabilidad, destacando el papel que juega en la sociedad contemporánea y la visión de largo plazo que necesariamente conlleva su aplicación en el ámbito de las políticas públicas, en tanto implica abordar no sólo los desafíos asociados a la conservación del medio ambiente, sino aspectos complejos del modelo de desarrollo, que involucran la equidad y calidad de vida (Tarlombani da Silveira, 2005). En cuanto al rol que cumplen los instrumentos de planificación para orientar las decisiones de política pública a escala local o de otra dimensión más amplia, existe un consenso sobre la necesidad de fortalecer la gestión local (Ruhanen, 2012). Los modelos explicativos sobre la evolución del desarrollo turístico se respaldan en la premisa que el proceso evolutivo de los territorios produce un efecto de encadenamientos e interrelaciones en un sistema turístico que presenta diferencias según el territorio (Butler, 1980; Miossec, 1977 y Pearce, 1988).

A partir del análisis comparado de las experiencias de iniciativas de gestión de destinos turísticos en distintas regiones de Europa, América, Oceanía y África y de la revisión de bibliografía especializada sobre esta materia (Williams, 1988; Dredge, 1999; Hall, 2002; Gunn, 2002; Prideaux, 2009a;), se puede plantear la idea que cuando las relaciones en el interior de los destinos y entre éstos, alcanzan una mayor complejidad, se crean efectos de clusterización, reflejados en la intensidad de vinculación intraterritorial entre las empresas, organismos gubernamentales, industrias relacionadas y municipalidades. Por esta razón, la formulación de planes y programas de largo plazo, respaldados por una visión estratégica e integral del sector turismo a nivel de destinos, amerita nuevas formas de cooperación público – privada.

El desarrollo de estructuras organizacionales e instrumentos para la gestión Integral de destinos ha sido una respuesta para enfrentar la gestión territorial a través del financiamiento gubernamental de proyectos turísticos a escala regional y local. El destino turístico como unidad básica conformada por un territorio – núcleo de la intervención se transforma en un objeto activo para la identificación de iniciativas específicas orientadas a cumplir las expectativas de los actores del sector turismo y de la comunidad en respuesta a una visión o imagen objetivo, diseñada colectivamente para satisfacer expectativas internas o externas al destino.

De esta forma, la asignación de recursos, las decisiones estratégicas de programación, la definición de instrumentos de planificación y cualquier otra iniciativa orientada a la acción del sector público vinculada a turismo en el territorio, se respalda en un trabajo orientado por objetivos estratégicos que se desprenden de un proceso formal de planificación (Comisión Económica para América Latina, 2020).

En el ámbito del turismo, la incorporación de criterios de sustentabilidad en la planificación a escala local motivó a que la Organización Mundial del Turismo dirigiera sus esfuerzos a identificar instrumentos de medición para evaluar los efectos ambientales, sociales y económicos que el crecimiento y la presión territorial ocasionan en los destinos, teniendo en cuenta que el objetivo de generar servicios productos turísticos sustentables en la práctica es preocupación de todos los residentes en su territorio (Organización Mundial del Turismo, 2005).

Así, el servicio turístico integra una oferta que se configura como una componente de la cadena productiva del destino, y por ende, en la revisión de la experiencia internacional se observa que el modelo de gestión que adopta el sector turismo territorio ha concitado el interés de los actores públicos y privado, en particular en un momento en que la crisis de cambio climático está acelerando los esfuerzos por reducir impactos ambientales (Organización Mundial del Turismo y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2006; Azcárate, Benayas, Nerilli y Justel, 2019).

Por esta razón, el sector privado ha fomentado e incluso financiado la aplicación de programas y proyectos dirigidos a lograr mayor eficacia y eficiencia en la gestión sustentable de los destinos turísticos. Bajo esta perspectiva, la organización del territorio como “producto turístico” - que cumple al mismo tiempo una función productiva y de consumo – demandará instrumentos de distinta naturaleza. Según la Organización Mundial del Turismo y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2006), estos instrumentos se clasifican en cinco tipos:

- a) Los instrumentos de medición, que contribuyen a medir el estado de avance y el desempeño del destino en el tiempo, facilitando la identificación de cambios no esperados en las variables evaluadas. Ejemplo: medición de los cambios de temperatura promedio anual en un destino turístico.
- b) Los instrumentos de mando y control, que permiten a los gobiernos ejercer control directo y regular de ciertos aspectos del desarrollo y de operación, respaldados por la legislación. Ejemplo: legislación urbana.
- c) Los instrumentos económicos, orientados a influir en el comportamiento y efectos del desarrollo turístico en el territorio, a través de medios financieros. Ejemplo: impuestos específicos para recaudación tributaria del sector turístico.
- d) Los instrumentos voluntarios, que incentivan a los interesados a aplicar medidas voluntarias para orientar al sector turístico. Ejemplo: códigos de conducta para destinos turísticos.

- e) Los instrumentos de apoyo, a través de que el Estado establece medidas de incentivo para apoyar a las empresas a lograr sus objetivos de sustentabilidad. Ejemplo: programas de capacitación.

La capacidad de las autoridades y de los responsables de la planificación para diseñar estrategias de intervención territorial que articulen estos instrumentos se ha planteado como un desafío permanente para la gestión sustentable de los destinos (Torres, López, Sanz, y Font, 2021). Bajo esta premisa *“las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo”* (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo, 2006, p.11).

La oportunidad de asegurar mejores condiciones de sustentabilidad en el desarrollo turístico dependería de la capacidad del propio sector turismo según indica el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo, (2006, p.11), para:

“Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza”.

Al mismo tiempo, destaca la participación y responsabilidad de los propios turistas cuando señala que *“el turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles”*

En definitiva, es necesario valorar en un marco de desarrollo sustentable de la actividad turística los esfuerzos que actualmente se aprecian en todas las regiones del mundo, especialmente en un período de reflexión respecto de los procesos de desarrollo turístico, en el que se han intensificado los esfuerzos por reducir la saturación de los destinos de sol y playa o urbanos que antes de la crisis de COVID 19 registraban elevados índices de saturación. En el espacio turístico se establecen relaciones sistémicas de causa y efecto derivadas de la presión que reciben los ecosistemas y de la capacidad de respuesta de los responsables de la gestión y prestadores de servicios (Espinoza, 2019), por lo que es necesario siempre valorar esta relación con el espacio, evitando transformaciones negativas para su desarrollo.

Finalmente, se debe destacar que para esta investigación el concepto de turismo sustentable formulado por la Organización Mundial del Turismo se considera adecuado por su amplia difusión y reconocimiento internacional. Esta institución lo define en los siguientes términos:

“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2006, p.12).

2.2.3 Los indicadores de sustentabilidad como instrumento de medición de la gestión turística

En el apartado anterior se analizó el concepto de sustentabilidad y su vinculación con el turismo, como un objetivo deseable no sólo para reducir los eventuales efectos negativos en el entorno natural, sino como una aspiración para los visitantes y para las comunidades visitadas. En este apartado se aborda uno de los instrumentos de medición que contribuye a medir el nivel o “estado” en que se encuentra un destino respecto a los objetivos de desarrollo sustentable que se ha propuesto y así orientar hacia el tipo de iniciativas de planificación e inversión que las autoridades deberán implementar para reducir impactos a largo plazo (World Tourism Organization, 2004; Franzoni, 2015; Agyeiwaah, McKercher, y Suntikul, 2017; Torres, López, Sanz, y Font, 2021).

Los indicadores tienen el propósito de cumplir funciones de simplificación, cuantificación, análisis, y comunicación de tal manera que puedan ser analizados en su conjunto. La aplicación posterior de indicadores de sustentabilidad permitirá:

- Determinar los cambios y condición del medio ambiente en relación con el proceso de desarrollo turístico.

- Entregar un diagnóstico sobre las causas y efectos potenciales de los problemas actuales detectados o los cambios en el estado del medio ambiente.

Por otra parte, los indicadores deben cumplir con algunas condiciones o requisitos básicos para su empleo en investigaciones y estudios que sean fiables. Según De Oliveira y Pitarch (2019, p.1217), se pueden resumir en los siguientes criterios:

- Relevancia para la problemática seleccionada.
- Viabilidad de obtención y análisis de la información requerida.
- Credibilidad de información y fiabilidad para los usuarios.
- Claridad y facilidad.
- Comparabilidad en el tiempo y en el entorno.

A escala internacional se han desarrollado diversos métodos y sistemas de indicadores para evaluar la sustentabilidad de los destinos turísticos, que han sido aplicados en el ámbito académico e institucional (Organización Mundial del Turismo, 1998 y 2004; Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo, 2006; Consejo Global de Turismo Sostenible, 2013, 2019; Pulido, 2014; European Commission, 2016; OECD, 2021).

La aplicación de indicadores de sustentabilidad ha sido recomendada por la Organización Mundial de Turismo (OMT) para fortalecer la gestión ambiental, por cuanto proporcionan información para establecer mediciones útiles para identificar y evaluar el tipo y grado de alteración que se está produciendo en los lugares de afluencia turística. Al mismo tiempo estos indicadores entregan información periódica y oportuna a las autoridades que encargadas de la gestión turística a escala local, y para planificar el desarrollo turístico reduciendo los niveles de riesgo y alteración del turismo sobre el medio ambiente.

Según la OMT *“en el contexto del desarrollo sustentable del turismo, los indicadores son series cronológicas de información estratégica para la sostenibilidad de un destino, sus activos, y en última instancia, el futuro del sector turístico. En cualquier destino, los mejores indicadores son los que responden a los riesgos y preocupaciones fundamentales respecto de la sostenibilidad del turismo, y facilitan información que puede ayudar a circunscribir problemas y evaluar respuestas”* (Organización Mundial del Turismo, 2004, p.8).

La Agencia Europea de Medio Ambiente (2006, p.7) señala que *“un indicador es una medida, por lo general cuantitativa, que puede utilizarse para ilustrar y comunicar fenómenos complejos de manera sencilla, incluyendo las tendencias y avances en el curso del tiempo”*.

A partir del trabajo de la Comisión Europea se crea el Sistema Europeo de Indicadores Turísticos (ETIS). Este sistema *“es una herramienta de gestión, información y supervisión destinada específicamente a los destinos turísticos. Está diseñado como un proceso impulsado y gestionado desde el ámbito local para recopilar y analizar datos con el objetivo general de evaluar la incidencia del turismo en un destino. El objetivo específico del ETIS es contribuir a mejorar la gestión sostenible de los destinos. Su finalidad es ayudar a estos y a las partes interesadas a medir sus procesos de gestión de la sostenibilidad, permitiéndoles supervisar su rendimiento y los progresos realizados a lo largo del tiempo”* (Comisión Europea, 2016, p.11).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2010, p.31), *“los indicadores que miden los avances realizados en crecimiento y el desarrollo sostenible. Pueden proporcionar una alerta temprana, para prevenir daños económicos, sociales y ambientales. Más allá de los indicadores económicos de bienestar que suelen utilizarse, es preciso tener en cuenta otros indicadores de carácter social, ambiental e institucional, para obtener una visión más amplia y completa del desarrollo de una sociedad”*.

El enfoque de aplicación de indicadores, planteado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la OMT (2006), adopta una perspectiva integral, que tiene como premisa básica que no existe un tipo específico de *turismo sustentable*, por cuanto todo turismo debe ser concordante con los objetivos de sustentabilidad. En esta perspectiva todos los destinos deben orientar su gestión a cumplir con los siguientes objetivos:

- Viabilidad Económica

Asegurar la viabilidad y competitividad de los destinos y empresas de turismo, de forma que sean capaces de seguir prosperando y aportando beneficios a largo plazo.

- Prosperidad Local

Maximizar la contribución del turismo a la prosperidad económica de los destinos anfitriones, incluida la parte de los gastos de los visitantes que se retiene localmente.

- Calidad del empleo

Fortalecer la cantidad y la calidad de los empleos locales creados y apoyados por el turismo, incluidos el nivel salarial, las condiciones del servicio y la disponibilidad para todos sin discriminación de sexo, raza, discapacidad u otras formas de discriminación.

- Justicia Social

Promover una distribución amplia y justa de los beneficios sociales y económicos provenientes del turismo en la comunidad receptora, incluidos la mejora de oportunidades, los ingresos y los servicios disponibles para los pobres.

- Satisfacción del Visitante

Proporcionar una experiencia segura, satisfactoria y plena de los visitantes, disponible para todos sin discriminación de sexo, raza, discapacidad u otras formas de discriminación.

- Control Local

Comprometer y responsabilizar a las comunidades locales en la planificación y toma de decisiones sobre la gestión y futuro desarrollo del turismo en su región, consultando a las otras partes interesadas.

- Bienestar de la Comunidad

Mantener y reforzar la calidad de vida de las comunidades locales, incluidas las estructuras sociales y los accesos a recursos, atracciones y sistemas de subsistencia, evitando cualquier forma de degradación o explotación social.

- Riqueza Cultural

Respetar y mejorar el patrimonio histórico, la auténtica cultura, las tradiciones y las particularidades de las comunidades anfitrionas.

- Integridad Física

Mantener y mejorar la calidad de los entornos, tanto urbanos como rurales y evitar la degradación física y visual del entorno.

- Diversidad Biológica

Apoyar la conservación de las áreas naturales, los hábitats, y la vida salvaje y limitar los daños a ellos.

- Eficiencia de Recursos

Minimizar la utilización de recursos escasos y no renovables en el desarrollo y operación de las instalaciones y servicios turísticos.

- Pureza Medioambiental

Minimizar la contaminación del aire, del agua y la tierra y la generación de basuras por las empresas y visitantes turísticos.

El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC), desarrolló una propuesta complementaria que sintetiza estos objetivos y define una batería de criterios e indicadores con un enfoque aplicado a empresas de alojamiento y destinos, que ha sido reconocido a escala internacional como un marco de referencia para la generación de instrumentos de evaluación y certificación de sustentabilidad (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2013). Este Consejo ha desarrollado dos conjuntos de indicadores para hoteles, operadores turísticos y destinos, estableciendo criterios en base a cuatro ámbitos de sustentabilidad:

- a. **Ámbito Cultural.** El objetivo es maximizar los beneficios a las comunidades, a los visitantes en su patrimonio cultural y minimizar los impactos negativos.
- b. **Ámbito Socioeconómico.** El objetivo es maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimizar los impactos negativos.
- c. **Ámbito Gestión Institucional.** El objetivo es lograr una gestión eficaz de la sustentabilidad.
- d. **Ámbito Medioambiente.** El objetivo es maximizar los beneficios para el medio ambiente y minimizar los impactos negativos.

En este contexto global, en Chile también el organismo encargado del turismo (SERNATUR), identifica criterios propios que se respaldan en los criterios desarrollados por el Consejo Global de Turismo Sostenible a nivel internacional, y que se identifican en los siguientes cuadros (2.3 a 2.6). El objetivo de la institución es contar con un marco orientador para evaluar la sustentabilidad de los destinos turísticos (Rivas, 2012). Para este propósito se ejecutó un proyecto financiado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo que evaluó tres destinos piloto como una primera etapa previa a la decisión de su aplicación a escala nacional.

Cuadro N° 2.3 Criterios e Indicadores de sustentabilidad sociocultural

ÁMBITO 1. SOCIOCULTURAL		
Maximización de los beneficios a las comunidades, a los visitantes y al patrimonio cultural y minimización de los impactos negativos.		
N°	Criterios	Indicadores
1	Comportamiento del visitante	Códigos o pautas de conducta aplicados en el destino para orientar el comportamiento de los visitantes en los sitios turísticos.
		Lineamientos para las actividades de los guías y operadores turísticos.
2	Disponibilidad de información e interpretación de los principales sitios turísticos	Información disponible en las oficinas de turismo para la interpretación ambiental de lugares de interés natural, histórico, arqueológico, religioso, espiritual y cultural. Esta información está traducida en los idiomas de los principales mercados emisores al destino.
		Guías de turismo que están registrados en SERNATUR y cuentan con la certificación de calidad de SERNATUR
3	Respeto de la propiedad intelectual	Programa de fiscalización de la normativa vigente de protección de los derechos de autor en las comunidades locales.
4	Satisfacción de la comunidad con la actividad turística	Información sobre el nivel de satisfacción de los residentes con la actividad turística, al menos en temporada alta.
5	Conciencia turística y educación ambiental	Campaña o programa de conciencia turística y educación ambiental implementado en el destino.
		Reconocimiento del patrimonio turístico cultural.
6	Prevención de la explotación y comercio sexual	Programa de prevención de la explotación comercial, sexual y cualquier otra forma de explotación, discriminación o acoso.
7	Acceso de residentes a sitios turísticos	Política de acceso para residentes a lugares y atracciones naturales, históricas, arqueológicas, religiosas, espirituales y culturales, implementada en el destino.
		Monitoreo del acceso de los residentes locales en todos los sitios naturales, históricos, arqueológicos, religiosos, espirituales y culturales.
8	Manejo de visitantes en sitios turísticos	Programa o plan de manejo de visitantes a sitios turísticos naturales y culturales.
9	Apoyo a la comunidad local	Programa de actividades para estimular iniciativas voluntarias de los visitantes, para contribuir a la protección del destino.
10	Protección legal del patrimonio cultural	Plan (es) o programa (s) de protección del patrimonio cultural urbano y rural.
		Sistema de monitoreo para medir y mitigar el impacto turístico en los lugares y atracciones turísticas culturales.
		Plan de fiscalización de la normativa vigente para la protección de lugares históricos y arqueológicos, incluyendo los localizados en entornos submarinos.
		Programa de protección de la herencia cultural intangible (por ejemplo: música, teatro, oficios y artesanías).

Fuente: Elaboración propia base a GSTC, 2014

Cuadro N° 2.4. Criterios e indicadores de sustentabilidad económica

ÁMBITO 2. ECONÓMICO		
Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos.		
N°	Criterios	Indicadores
11	Monitoreo del impacto económico del turismo	Información sobre el gasto turístico anual y por temporada de los visitantes en la comuna.
		Información sobre proyectos de inversión turística privada en ejecución o en estudio en el destino.
12	Oportunidades de empleo	Programa de fiscalización de la legislación relativa a la igualdad de oportunidades en el empleo para las mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, las minorías y otros grupos vulnerables.
		Programa de capacitación en materia de atención turística. Este programa es accesible para todos los interesados incluyendo mujeres, jóvenes, discapacitados, minorías y otros grupos vulnerables.
13	Apoyo a empresarios locales y al comercio justo	Programa de fomento a la micro y pequeña empresa turística implementado en el destino.
		Porcentaje de empresas que compran a productores locales
14	Empleo directo en turismo	Información sobre el empleo directo generado por el turismo, según género y edad en el destino.
15	Certificación de calidad turística	Certificación del sello Q de calidad turística.
16	Certificación de los guías de turismo (incluyendo todas las normas)	Guías de turismo certificados según la normativa vigente para esta actividad.
17	Registro formal de empresas turísticas	Inscripciones en el Registro Nacional de Clasificación de Prestadores de Servicios Turísticos de SERNATUR.

Fuente: Elaboración propia base a GSTC, 2014

Cuadro N° 2.5 Criterios e indicadores de sustentabilidad en gestión institucional

ÁMBITO 3. GESTIÓN INSTITUCIONAL		
Gestión eficaz de la sustentabilidad		
N°	Criterios	Indicadores
18	Plan o Estrategia de Desarrollo Turístico	Plan o estrategia de turismo de largo plazo en ejecución en el destino.
19	Gestión ambiental local y monitoreo de sustentabilidad turística	Sistema de monitoreo público e implementado para medir y mitigar el impacto del turismo.
		Sistema de manejo para proteger los lugares naturales, históricos, religiosos, espirituales y culturales, incluyendo los paisajes escénicos naturales y culturales.
		Certificación Ambiental Municipal.
20	Organización de la gestión turística	Comité u otra organización responsable de coordinar los compromisos en materia de turismo sustentable.
		Disponibilidad de personal para asumir responsabilidades según los distintos ámbitos de turismo sustentable.
21	Manejo de la estacionalidad turística	Plan o programa de trabajo para reducir la estacionalidad implementado en el destino.
22	Adaptación y mitigación del cambio climático	Plan o programa de Adaptación al Cambio Climático vigente e implementado en el destino.
		Programa de monitoreo de las medidas de adaptación en el destino.
23	Catastro de atractivos turísticos	Catastro vigente y público de los atractivos turísticos claves, incluyendo sitios naturales, históricos, arqueológicos, religiosos, espirituales, culturales y eventos.
24	Planificación y ordenamiento turístico del territorio	Planes reguladores actualizados e implementados en el destino.
25	Regulación para la adquisición de tierras y propiedades.	Sistema de regulación para la venta de propiedades y el reasentamiento de las comunidades locales mediante procesos participativos.
		Normativa vigente que reconoce derechos de los pueblos indígenas y su opinión consensuada e indemnización en caso de reasentamiento.
26	Satisfacción general del turista	Información sobre el nivel de satisfacción del visitante respecto de las condiciones del medio ambiente, económicas y sociales del destino.
27	Preparación para crisis y emergencias	Plan de emergencia vigente en el destino.
28	Accesibilidad para todos	Política de accesibilidad vigente en el destino.
29	Promoción turística respetuosa del destino	Información promocional disponible en el destino o sitios web de información al turista.
30	Seguridad en el destino	Plan de seguridad ciudadana vigente en el destino.
		Programa de control de higiene de alimentos vigente en el destino.
		Plan de seguridad en playas y sitios de afluencia turística.
		Regulación del servicio y patentes de taxi
31	Implementación de sellos sustentabilidad turística	Porcentaje de empresas de alojamiento turístico distinguidas con el sello de distinción de sustentabilidad
32	Programas de mejoramiento del patrimonio urbano	Programa de mejoramiento urbano implementado en el destino
33	Asociatividad de la comunidad local	Red de trabajo asociativo para la prestación de servicios de turismo rural.

Fuente: Elaboración propia base a GSTC, 2014

Cuadro N° 2.6 Criterios e indicadores de sustentabilidad medioambiental

ÁMBITO 4. MEDIO AMBIENTE		
Maximización de los beneficios para el medio ambiente y minimizar los impactos negativos		
Criterios		Indicadores
34	Gestión de riesgos ambientales	Plan de emergencia de riesgos ambientales del destino.
35	Protección de ecosistemas	Inventario actualizado de hábitats y especies amenazadas y en peligro de extinción.
		Sistema de monitoreo de impactos ambientales del turismo en ecosistemas frágiles implementado en el destino.
36	Protección de la vida silvestre	Plan de fiscalización de normativa vigente relacionada con la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), implementado en el destino.
37	Emisión de gases de efecto invernadero	Porcentaje de empresas que cuenta con un sistema de monitoreo, información y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero.
		Programa de asesoría a empresas y proveedores del sector turismo en materia de compensación de carbono implementado en el destino.
38	Manejo eficiente de la energía	Política de eficiencia y uso de tecnologías de energía renovable implementada en el destino.
		Porcentaje de empresas turísticas que implementan medidas de eficiencia energética.
39	Gestión del agua	Plan de gestión del agua implementado en el destino.
40	Disponibilidad de agua potable	Sistema de monitoreo de disponibilidad de agua.
41	Calidad del agua	Informe público de calidad del agua potable disponible en el destino.
42	Aguas servidas	Plan de fiscalización de la normativa vigente para la ubicación, tratamiento, tipo y descargas de aguas servidas.
43	Manejo de residuos sólidos	Registro de residuos sólidos implementado en el destino.
		Porcentaje de empresas turísticas que cuenta con un sistema de gestión de residuos sólidos, considerando las 3R.
44	Limpieza de playas	Campaña de educación ambiental y limpieza de playas.
45	Contaminación lumínica, visual y acústica	Plan de mitigación de la contaminación acústica, lumínica y visual implementado en el destino.
		Porcentaje de empresas que aplica medidas para minimizar la contaminación acústica, lumínica y visual.
46	Transporte de bajo impacto	Campaña diseñada para incrementar el uso de transporte alternativo de bajo impacto en el destino.
		Programa de acceso para peatones y ciclistas a los sitios de interés turístico.
47	Calidad del agua de playas	Sistema de monitoreo y difusión de la calidad del agua en las playas.
48	Limpieza de los atractivos turísticos.	Campaña de educación ambiental y limpieza de los lugares de atracción turística del centro urbano.
49	Manejo de cuencas y control de erosión en la montaña	Plan o sistema de manejo de las cuencas hídricas priorizadas.
50	Control de especies exóticas y plagas.	Programa de control de introducción de especies exóticas (Ejm. Didymo) que alteran el ecosistema del cuerpo lacustre.

Fuente: Elaboración propia base a GSTC, 2014

De acuerdo a la información registrada, los criterios se evalúan a través de uno o más indicadores, que aportan información (cualitativa o cuantitativa) básica sobre la situación o nivel de desempeño del destino en algunos de los cuatro ámbitos de la sustentabilidad y en ese contexto su utilidad para la toma de decisiones ha sido uno de los principales motivos para incentivar su aplicación y validación internacional y la razón por la que se han desarrollado diversos modelos que en la práctica se respaldan en estos criterios del GSTC.

En la revisión de los indicadores se observa que la mayoría se concentra en dos ámbitos: gestión y medio ambiente. Esto es concordante con la información disponible en los destinos turísticos y con el esfuerzo de recopilación de datos de las autoridades del sector turístico.

El ámbito sociocultural (Cuadro N° 2.3) comprende 17 indicadores asociados a criterios que revelan la importancia de los factores culturales que estimulan el uso turístico de un territorio, valores e intereses de las comunidades locales en las decisiones de las autoridades responsables del sector turismo. A partir de las situaciones de saturación y congestión de los destinos, también se aprecia una mayor preocupación por medir el comportamiento de los turistas y la satisfacción de los residentes en los destinos, lo que se suma a los esfuerzos por incorporar las tradiciones locales y el patrimonio cultural.

El ámbito económico (Cuadro N° 2.4) incorpora 10 indicadores, que responden a los criterios que tradicionalmente han dominado la discusión sobre los impactos económicos del turismo, los que han priorizado variables asociadas a ingresos, empleo directo, fomento al emprendimiento e inversión. El resultado de la evaluación orientará a las agencias de gobiernos a fortalecer programas de apoyo a escala local, estimulando la inserción de las micro y pequeñas empresas en las cadenas productiva de los destinos.

El ámbito de gestión (Cuadro N° 2.5) concentra el mayor número de indicadores, con un total de 24, que representan el 32% del total. Estos indicadores responden a criterios que miden la preocupación de las autoridades locales por liderar el desarrollo turístico local, a partir del diseño de instrumentos de planificación y en las decisiones orientadas a la inversión e implementación de medidas regulatorias para la sustentabilidad.

En cuanto al ámbito de medioambiente (Cuadro N° 2.6), la sustentabilidad se evalúa a través de 23 criterios con sus respectivos indicadores. Estos miden efectos directos sobre los recursos naturales, y se focalizan principalmente en los ecosistemas y su biodiversidad, el recurso agua, el manejo de energía y de los residuos sólidos, que comprenden aspectos que miden el impacto de la actividad en destinos y que

habitualmente cuentan con información de base (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2013; Rivas, 2012).

Estos indicadores sistematizados en los cuadros anteriores, ofrecen un marco de referencia para la evaluación de las condiciones de sustentabilidad en territorios turísticos de distintas escalas, aunque la experiencia internacional indica que la mayor aplicación ha sido a escala local, debido a que facilitan un proceso de medición con parámetros simples, contribuyen a facilitar la comprensión de los efectos generados por la presión turística y se respaldan en discusiones científicas (OCDE, 1997).

También se reconoce su utilidad para respaldar el diseño y la evaluación de las políticas públicas. En este sentido, la OMT (2004) destaca que la información obtenida mediante la medición de indicadores ha contribuido a fortalecer la difusión sobre las buenas prácticas que reducen los impactos del turismo, subrayando la importancia de contar con indicadores para:

- a. Apoyar a los consumidores a identificar destinos turísticos más sustentables.
- b. Servir de común denominador para que los medios de comunicación informen con antecedentes objetivos sobre las condiciones de sustentabilidad de los lugares de mayor afluencia de visitantes.
- c. Ofrecer a los programas gubernamentales, no gubernamentales y privados un punto de partida para elaborar requerimientos de turismo sostenible.
- d. Servir de lineamientos básicos para entidades de educación y capacitación, tales como escuelas de turismo y universidades.
- e. Demostrar liderazgo en acciones preventivas y otras iniciativas que inspiran a otros para tomar decisiones en materias de sustentabilidad.

2.3 Las políticas de turismo en la gestión del desarrollo sustentable del turismo

En el apartado anterior, se identificó un conjunto de indicadores que han sido propuestos por organismos internacionales para evaluar los efectos ambientales, socioculturales y económicos generados por el turismo en los destinos. En este apartado, se analiza el papel que juegan las políticas públicas como instrumento para conducir los procesos de ocupación turística del territorio bajo los principios del desarrollo sustentable y para ordenar en el tiempo y en el espacio las iniciativas de los actores públicos y privados a escala nacional, regional o local (Secchi, 1967; Vera y otros, 1997; Barrado, 2001; Gunn, 2001).

Si bien hasta ahora la literatura especializada en turismo le ha dado poca atención al papel que juegan las decisiones institucionales en la evolución de los destinos, en la literatura especializada se reconoce que la

estructura organizacional y la gestión institucional actúan como agentes de cambio en el territorio (Comisión para América Latina y El Caribe, 2003; Zoido, 2007; Comisión para América Latina y El Caribe, 2019). Por lo tanto, a escala nacional, regional o local, las autoridades tienen no sólo una responsabilidad política, sino que también ejercen influencia sobre el conjunto del sistema turístico, más allá de los límites del destino e incluso de sus propias funciones, cuando actúan concertadamente con otros organismos públicos o con el propio sector privado (McLennan, y otros, 2012).

En períodos de auge turístico, la ausencia de decisiones o la oportunidad en que éstas se asumen sería precisamente uno de los factores causales de un crecimiento turístico poco sustentable en términos económicos, socioculturales y ambientales. De allí que, impulsar políticas públicas oportunas e innovadoras para estimular el crecimiento o prever la declinación de un destino es finalmente un desafío para fortalecer las competencias y oportunidades pertinentes para enfrentar la gestión de los destinos turísticos (Paasi, 1986; Saarinen, 2004, McLennan, 2009; McLennan y otros, 2012 y Koch, 2015).

Se entiende que una política pública *“denota un conjunto de principios, iniciativas, procesos y medios diseñados e implementados por el gobierno con el propósito de coordinar, regular y orientar la conducta de los agentes económicos y sociales hacia la consecución de objetivos específicos en uno o más sectores de interés nacional, regional y estatal”* (Díaz, 2015, p.106). Consecuente con esta definición, la política estatal aplicada al sector turístico comprende *“un conjunto de regulaciones, normas, pautas, directivas, objetivos y estrategias de desarrollo/promoción que provén un marco dentro del cual son tomadas las decisiones colectivas e individuales, concierne al desarrollo turístico a largo plazo y las actividades cotidianas dentro de un destino”* (Goeldner y Ritchie, 2012, p.326).

En ese mismo sentido, *“una política turística será el conjunto de acciones que impulsan actores públicos —en ocasiones en colaboración con actores no públicos— con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado”* (Velasco, 2011, p.960). Asimismo, es relevante atender al hecho de que *“el establecimiento de una política turística conlleva, en definitiva, la articulación de unas estrategias canalizadas por medio de planes, programas y medidas legislativas que facilitan el alcance de los objetivos o metas predeterminados”* (Monfort, 2000, p.17).

Por ende, el rol que asumen las instituciones responsables de poner en marcha las políticas públicas es un elemento decisivo para alcanzar sus objetivos. Como expresa North, citado por López (2015):

“Las instituciones son un compuesto de reglas, restricciones informales (normas de comportamiento y convenciones) y sus características, como también la capacidad de hacer cumplir las normas y las pautas de conducta que estructuran, organizan y formalizan las interacciones humanas repetidas. Las instituciones son las reglas del juego y, por tanto, definen cómo se juega. Las instituciones se expresan en constituciones, estatutos, leyes, contratos y pautas de conductas. Ellos especifican las reglas del juego que existen en toda sociedad. Las organizaciones que surgirán consecuentemente reflejarán las oportunidades disponibles para los ciudadanos. Los organismos públicos, agencias públicas o servicios públicos son, entonces, los entes encargados de poner en práctica las instituciones –reglas del juego– y comportarse conforme a ellas. Las organizaciones públicas ponen en movimiento las reglas del juego establecidas en la institucionalidad y las hacen cumplir. Son las organizaciones públicas las que sancionan a quienes no cumplen las normas” (López, 2015, p.146).

Según Velasco (Velasco, 2011, p.961), los principales instrumentos que se aplican en las políticas de turismo se clasifican en alguno de los siguientes tipos: a) instrumentos organizativos, b) instrumentos programáticos, c) instrumentos normativos o de ordenación, y d) instrumentos financieros o de fomento. Estos se describen a continuación:

a) Instrumentos organizativos

De acuerdo a la clasificación de Velasco (2011, p.961). Estas organizaciones son las siguientes:

- i. Las estructuras político-administrativas tradicionales que serían las organizaciones públicas con competencias en turismo en sus respectivos espacios territoriales. Son aquellos órganos de la administración tradicional que se dedican al turismo, se rigen por derecho público*
- ii. Las estructuras ejecutivas dependientes, tanto orgánica, como funcional o financieramente, de las anteriores organizaciones. Son organismos públicos autónomos, semi públicos o privados, reconocidos por un gobierno como el órgano competente en algún ámbito concreto de la política turística. En este caso son organizaciones diseñadas para apoyar las decisiones de política turística en ámbitos que, por su naturaleza, requieren de instrumentos más dinámicos y,*
- iii. Las estructuras de cooperación público - privada son las organizaciones menos desarrolladas, si pensamos en ellas en el contexto de la idea de gobernanza. Aunque existen ya experiencias interesantes y significativas de órganos que reúnen a agentes públicos y privados, son todavía muy singulares. Son organizaciones formalmente independientes que, sin embargo, asumen responsabilidades semejantes a las que hasta ahora ha tenido los decisores públicos (Velasco, 2011, p. 961).*

b) Instrumentos programáticos

Estos corresponden al conjunto de planes y programas elaborados para un territorio o destino. En este contexto un plan es *“el conjunto ordenado de acciones y programas que contiene el proyecto político que, para un sector y un espacio, tiene un gobierno determinado. El plan contiene el referente básico y las ideas que liderarán la acción pública en materia de turismo durante un periodo concreto. Conlleva la determinación de unos objetivos, la identificación de unos instrumentos para alcanzarlos y la dotación de los medios necesarios para su cumplimiento”* (Velasco, 2011, p. 962).

Este tipo de instrumento incluyen planes, programas de fomento, programas de financiamiento o inversión y otros instrumentos de planificación reconocidos como elementos inductores (drivers) para fomentar el desarrollo de los destinos turísticos (McLennan, 2009; McLennan y otros, 2012; Saarinen, 2004 y Rivas, 2017).

c) Instrumentos normativos

Comprenden *“cualquier norma legal de carácter vinculante y de aplicación directa. Tiene precisamente en su carácter vinculante el rasgo más característico. De hecho, los decisores, en cualquier política pública, han de determinar qué objetivos han de ser alcanzados recurriendo al uso de instrumentos de aplicación obligatoria y cuáles pueden serlo mediante el uso de otros instrumentos de carácter voluntario ligados a la idea de fomento o promoción”* (Velasco, 2011, p. 963). Asimismo, los estándares de cumplimiento obligatorio, que se incluyen en las políticas medioambientales o que se exigen para la prestación de servicios turísticos, también corresponden a esta tipología.

d) Instrumentos financieros

Estos instrumentos *“tratan de impulsar un curso de acción determinado en un ámbito concreto a través de medidas basadas en estímulos económicos cuyo objeto es apoyar con recursos directos a la iniciativa privada o del tercer sector. La articulación de los instrumentos financieros puede realizarse a través de cualquiera de las fórmulas previstas en la ley: créditos, ayudas económicas reembolsables, subvenciones... El instrumento financiero suele estar vinculado a un plan o un programa y, desde una perspectiva más general, a los objetivos generales de la política turística”* (Velasco, 2011, p. 964).

La implementación de este tipo de instrumentos, focalizados en destinos u otros territorios subnacionales (regiones, zonas, áreas prioritarias u otros) ha sido incorporada en las iniciativas habituales en las políticas

territoriales, tanto en Europa, como en Latinoamérica (Consejo de Europa, 2000 y Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2019).

En el caso de Europa, la Conferencia Europea de Ministros Responsables de Ordenación del Territorio, establece medidas que aseguren la valoración y protección de los recursos naturales y culturales en las políticas de ordenamiento territorial. En la práctica institucional se establece un conjunto de “Principios Directores para el Desarrollo Territorial Sostenible del Continente Europeo”, que incorporan instrumentos para la gestión gubernamental (Consejo de Europa, 2000).

En el ámbito del medio ambiente natural, se plantea que “los recursos naturales contribuyen no solamente al equilibrio de los ecosistemas, sino además al atractivo de las regiones, a su valor recreativo y a la calidad de vida en general. Por lo tanto, deben ser protegidos y valorizados” (Consejo de Europa, 2000, p.16). Asimismo, se concluye que “la ordenación del territorio tiene también como tarea el contribuir a la consolidación de las redes ecológicas. En este contexto debe prestarse una atención particular a las zonas sensibles desde el punto de vista ambiental (zonas húmedas, etc.) que forman parte de esas redes. Para alcanzar este objetivo, deben identificarse los diversos elementos ecológicos como las zonas seminaturales, los recursos de agua, los recursos con fines terapéuticos o los baldíos industriales que precisan su regeneración. Su tratamiento requiere medidas específicas (Consejo de Europa, 2000 p.17).

En el ámbito del medio ambiente cultural, se hace una expresa mención al turismo. El principio de *“valoración del patrimonio cultural como factor de desarrollo”* plantea que *“la valoración del patrimonio cultural, que aumenta el atractivo regional y local para la inversión, el turismo y la población en general, es un importante factor de desarrollo económico y contribuye de un modo significativo al fortalecimiento de la identidad regional. La ordenación del territorio debe contribuir a una gestión integrada del patrimonio cultural entendida como un proceso evolutivo que protege y conserva el patrimonio teniendo en cuenta las necesidades de la sociedad moderna”* (Consejo de Europa, 2000 p.17).

Finalmente, se plantea una recomendación específica para el sector turístico focalizada en la promoción de un turismo de calidad y sostenible. Esta recomendación establece lo siguiente: *“la ordenación territorial debe considerar las oportunidades de desarrollo derivadas del turismo, en particular en el caso de las regiones menos favorecidas. Deben promoverse prioritariamente formas de turismo sostenible y de calidad. Desde este punto de vista, las políticas de desarrollo territorial y urbanístico desempeñan una función esencial. Es fundamental un conocimiento profundo de los ecosistemas y de la capacidad de carga turística o número de visitantes que los espacios pueden soportar y, como regla general, la utilización de*

nuevos instrumentos y procedimientos de control público (evaluación de impacto territorial). Las formas de turismo blando adaptadas a las condiciones regionales y locales representan para numerosas regiones una importante oportunidad de desarrollo que debe ser explotada en el futuro” (Consejo de Europa, 2000 p.18).

La meta de incrementar las condiciones de sustentabilidad a partir de la aplicación de las políticas públicas se ha incorporado recientemente en el discurso de las instituciones públicas, evolucionando desde una perspectiva centrada más bien en conceptos vinculados a las variables económicas hacia una mirada más integral que recoge la preocupación por los efectos sociales de su implementación y la conservación de los equilibrios ambientales (Velasco, 2010).

No obstante, algunos autores plantean que esta preocupación en la esfera política aún dista de concretarse en iniciativas y programas de desarrollo regional o local que reflejen avances sustantivos en la puesta en marcha de proyectos gubernamentales que respondan a cambios efectivos en las dimensiones ambientales, económicas y socioculturales que comprende la sustentabilidad, a menos que se impulsen desde la propia institucionalidad (Pulido, 2006b; Puhakka et. Al, 2009 y Peris et al., citados por Velasco, 2010).

Para el caso latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2020, p.1), plantea que “las políticas públicas constituyen estrategias de acción política, que tienen por objetivo resolver problemas colectivos. Por lo tanto, el diseño e implementación de las mismas tiene un ámbito técnico, que permite resolver con eficacia y eficiencia el problema público identificado y un componente político, porque quienes diseñan e implementan esas políticas, son actores que intervienen desde sus propios intereses y objetivos o bien representan los intereses y objetivos de ciertos grupos sociales”.

La entidad realizó una revisión de 153 políticas y 27 planes de desarrollo que permitió caracterizar los enfoques de políticas territoriales aplicados en América Latina y El Caribe, concluyendo que en la práctica institucional se observan cinco tipos de aproximaciones a los temas territoriales (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2019, p.91):

a) Políticas de abordaje multisectorial focalizadas en un territorio

Incluye las políticas intersectoriales o multisectoriales, desarrolladas desde el gobierno nacional, focalizadas en territorios vulnerables debido a sus condiciones socioeconómicas o ambientales. Ejm. Planes binacionales

b) Políticas de abordaje multisectorial por áreas urbanas o rurales

Comprende las políticas intersectoriales o multisectoriales desarrolladas desde el gobierno nacional, considerando el campo de intervención y las áreas rurales o urbanas. Ejm. Políticas de desarrollo urbano.

c) Políticas de abordaje multiescalar

Comprende políticas de desarrollo llevadas a cabo por el gobierno central, donde conviven e interactúan múltiples recortes territoriales. Ejm. Políticas nacionales de desarrollo regional.

d) Políticas de abordaje bilateral

Comprende políticas llevadas adelante por el gobierno nacional, que acuerda estrategias de intervención territorial con los niveles subnacionales del gobierno. Ejm. Convenios internacionales.

e) Políticas sectoriales de abordaje territorial

Comprende un tipo de políticas desarrolladas por el gobierno nacional a través de un sector determinado, cuyos lineamientos están dirigidos a los niveles subnacionales del territorio nacional. Ejm. Política de zonas de interés turístico de Chile.

En su análisis sobre el rol de las políticas en materia de desarrollo territorial la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2020, p.45) recomendaba que *“las políticas públicas que potencian un desarrollo territorial inclusivo y sostenible deben formularse y gestionarse en el marco de una visión de país de largo plazo, producto de un pacto social y político, que contemple los tres pilares del desarrollo sostenible, acompañado de prácticas institucionales que aborden los problemas públicos de forma integral. Esta mirada debe necesariamente tener un enfoque territorial que potencie la diversidad de las vocaciones productivas, capacidades sociales e identidades culturales de los territorios y las capacidades de asociatividad de los actores para que aporten al proyecto de desarrollo”* (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2020, p.45).

Desde la perspectiva de la gestión de los niveles centrales del Estado y su vinculación con las acciones focalizadas en espacios subnacionales, la noción de territorio adquiere un carácter identitario y singular a partir de la presencia de actores públicos, privados y otros representantes de la sociedad civil que interactúan. En la práctica estos actores configuran polos de concentración de actividades, redes y

fórmulas de consenso que evolucionan dentro de lógicas territoriales que no necesariamente responden a límites administrativos u otras agrupaciones territoriales funcionales.

Estos territorios constituyen zonas o áreas donde la intervención de agentes sociales, políticos y económicos actúan bajo una estrategia concertada para lograr objetivos comunes, tanto en aspectos ambientales, como en los ámbitos sociocultural y económico. Estos agentes crean un valor añadido territorial como parte de un proceso de incremento del capital de sus recursos locales, que se refleja en su diversificación cultural, social, institucional, infraestructural y productiva y como consecuencia en un incremento de las condiciones básicas de sustentabilidad (Dematteis y Governa, 2005). Con este objetivo, el Banco Interamericano de Desarrollo realizó una evaluación de las políticas públicas implementadas en la región de América Latina y El Caribe concluyendo que su éxito depende, no sólo de su contenido técnico, sino también porque pueden tener ciertas características, como estabilidad, adaptabilidad, coherencia, la posibilidad de ser implementadas en forma efectiva, la orientación al interés público y la eficiencia.

Teniendo en cuenta lo expuesto, las políticas públicas constituyen un instrumento para la gestión gubernamental focalizada en ciertas áreas o zonas definidas mediante acuerdos voluntarios, búsqueda de equilibrios en las relaciones de poder, disposición de aprovechar recursos naturales y del patrimonio cultural para un propósito colectivo, entre otros factores que no responden a un criterio sólo operacional, sino a *“relaciones que nacen de un sistema tridimensional sociedad-espacio-tiempo con el propósito de alcanzar la mayor autonomía compatible con los recursos del sistema”* (Raffestin, 1981, p.4., citado por Dematteis y Governa, 2005, p.44).

En el siguiente apartado se abordará el concepto de zonificación como un instrumento específico de las políticas de turismo centradas en los territorios integrados a una gestión asociada a un tipo de vocación productiva.

2.4 La zonificación turística como instrumento para la gestión sustentable de los destinos turísticos.

En el apartado anterior, se identificaron los principales planteamientos de las políticas empleadas en Europa y América Latina para orientar la intervención de las agencias gubernamentales y focalizar sus planes de turismo, considerando las distintas dimensiones de la sustentabilidad. En este apartado, se aborda el concepto de zonificación como instrumento de la política pública que refleja la *“territorialización”* de las decisiones de una sociedad en su espacio geográfico (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2001). Este planteamiento de zonificar es una de las medidas habituales de las

autoridades gubernamentales para el ordenamiento físico y la gestión turística a escala local (Alvarez, Fernández y Ruiz de Lima, 2006).

En la práctica se trata de *“un proceso de organización del territorio en sus aspectos económicos y sociales que permite la incorporación de mayor número de componentes endógenos en forma consensuada y que compatibilice los llamados valores ambientales del territorio, las aspiraciones sociales y la mantención de niveles de productividad crecientes en las actividades económicas”* (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2001, p.13).

En su propuesta sobre los factores que determinan la configuración territorial del turismo Boullón (1985, p.65) concluía que *“el espacio turístico es la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos que, no debemos olvidar, son la materia prima del turismo. Este elemento del patrimonio turístico, más la planta y la infraestructura turística, es suficiente para definir el espacio turístico de cualquier país”*. Bajo esta lógica, en un territorio de cierta complejidad se identifican corredores, áreas, centros y zonas turística.

Según el autor, las zonas turísticas cubren amplias superficies del espacio turístico. Son la unidad de mayor superficie de un país, integrada por un conglomerado de atractivos turísticos localizados en torno a dos o más centros urbanos que cumplen la función de polos de servicios, los que conectan a través de la red de transportes (Boullón1985).

Según Sandoval (2015, p.70), el proceso de identificar y reconocer espacios delimitados para lograr una mayor eficiencia en la gestión es una consecuencia de *“la creciente preocupación para enfrentar problemas comunes en diferentes territorios y que no pueden ser resueltos de manera individual, lo que ha generado la necesidad de coordinar acciones desde la gestión local que permitan emprender estas iniciativas de manera colaborativa”*.

Secall (s/f, p.1), también le asigna una dimensión territorial amplia, estableciendo que una zona turística es *“un territorio, normalmente de carácter supramunicipal, caracterizado por una gran concentración de actividades turísticas (o en el que el turismo es la actividad económica preferente), donde se ofertan diversos productos turísticos, -aunque predomine un tipo de producto concreto-, que integra diferentes destinos turísticos, y que se manifiesta como un conglomerado de tres tipos de agrupamientos de empresas o entidades turísticas: a) de carácter empresarial; b) de carácter territorial; y c) de carácter institucional”*. Según el autor, estas zonas presentan las siguientes características (Secall, s/f, p.2):

- a) **Carácter multiproducto:** en la zona turística se encuentran hoteles y alojamientos, en general, de toda índole y cualquier categoría, variedad de medios y sistemas de transporte, y diversidad de atractivos turísticos.
- b) **Carácter multisegmento:** en la zona turística se atiende a diferentes segmentos turísticos entre los múltiples que la actividad turística puede ofertar: sol y playa, golf, congresos, religión, negocios, cultura, gastronomía, deporte, etc.
- c) **Carácter multimotivación:** de la misma manera que la oferta turística es múltiple, la demanda que recibe la zona turística puede estar motivada por múltiples deseos como descanso, diversión, negocios, salud, formación, relaciones sociales, espiritualidad, practicar deporte, etc.
- d) **Carácter multidestino:** entendemos que en una zona turística existen diversos “destinos”, “estaciones” o lugares turísticos con una identidad diferenciada.
- e) **Carácter multicliente:** una zona turística está preparada para atender las necesidades de todo tipo de clientes: familias, adultos, jóvenes, niños, tercera edad, empresas, clubes, discapacitados, etc.
- f) **Carácter multiorigen:** la demanda que se atiende en una zona turística puede tener un origen interior - local, regional o nacional - o internacional, con diversidad de países de origen.
- g) **Carácter multiclase:** en una zona turística tienen cabida y atención tanto turistas de lujo, como turistas masivos, e incluso turismo social.

Zoido (2017) destaca el papel que juega el territorio como espacio de interacción que afecta a las personas en sus comportamientos, actitudes, deberes y derechos que impulsan las decisiones de ordenamiento y conforman una base fundamental para aplicar un modelo de gestión y de buen gobierno de dicho territorio. Para el autor, territorio es *“el espacio geográfico delimitado y atribuido a un grupo humano o sociedad, sobre el que ésta se asienta, al que da forma en su proceso de ocupación y al que atribuye valor causal en la formación de sus rasgos culturales, o incluso simbolismos de identidad y espirituales”* (Zoido, 2007, 21).

Para Alvarado, Flores y Miranda (2017, p.92) la zonificación es *“la acción de asignar usos, funciones potenciales, valores u objetivos a diferentes partes o porciones del territorio claramente delimitables”*. Una de las razones para aplicar un instrumento de política pública de este tipo, es que la *“división permite una mejor comprensión del espacio turístico nacional y la delimitación de potencialidades y restricciones de*

áreas particulares del territorio nacional, lo que facilita la definición de políticas y estrategias concretas para el desarrollo futuro de la actividad turística”.

Otros autores también destacan el papel de delimitar espacios para focalizar un tipo determinado de intervención pública, por cuanto la zonificación *consiste en la separación y segregación del territorio respecto de su entorno, donde se reconocen por una parte elementos que lo diferencian, y por otra, se actúa con el fin de aislarlos para un propósito particular* (Martínez, 2017, p.349).

Para esta investigación del caso de Chile, es relevante revisar la experiencia de algunos países que en su legislación turística establecieron prioridades de intervención territorial mediante la identificación de zonas prioritarias para focalizar las acciones que desde distintos ministerios y servicios públicos inciden directamente en la gestión territorial del sector turismo (Sola, 2006).

En España, el primer Plan Nacional de Turismo, elaborado el año 1953, introducía el concepto de zona turística, señalando que *“parece aconsejable dictar una disposición de carácter general para que cualquier región o comarca de España que reúna particulares características naturales pueda ser declarada zona de interés turístico. La petición correspondiente, así como la propuesta del plan de obras que deberán realizarse para la adecuada transformación de la zona, deberá ser formulada por las personas y organismos interesados en tal declaración”.*

A partir de la implantación de un modelo de gestión que impulsaba el ordenamiento del uso del suelo para localizar actividades e infraestructura turística, se incentiva la urbanización y ocupación territorial selectiva para fines de turismo. El propósito declarado en el plan era descentralizar la actividad creando nuevas zonas de interés turístico *“que por reunir condiciones naturales adecuadas puedan servir para la atracción del turismo, no sólo en el período de verano, sino también en el invernol, lo que permitiría descongestionar algunas de las existentes, asegurando al propio tiempo un adecuado rendimiento a las inversiones que se realizarán al conseguirse un coeficiente mínimo de utilización de las instalaciones durante todo el año”* (Ministerio de Información Turismo de España, 1953).

La legislación que promulgaba las Zonas y Centros de Interés Turístico en España es uno de los primeros pasos para incentivar el desarrollo del turismo, principalmente en destinos costeros que mostraban un proceso de crecimiento intensivo (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 1963). Este cuerpo legal introducía el concepto jurídico de declaración de zonas turísticas, justificado por la presión turística en algunos destinos, principalmente en el borde litoral.

En su primer párrafo, esta ley expone:

“El gran incremento de la corriente turística ha dado lugar a la aparición de fenómenos de saturación y agobio en determinadas zonas y localidades del territorio nacional más favorecidas por la afluencia de visitantes, planteando problemas a resolver con urgencia, mediante la debida coordinación de los esfuerzos necesarios a tal fin, consistentes de manera principal en la pronta adecuación de nuestro equipo turístico receptor y de la programación y ejecución de las correspondientes obras de infraestructura.

El desconocimiento u olvido de estos problemas pudiera originar la contracción de las corrientes turísticas que afluyen a nuestra Patria a consecuencia tanto de la incapacidad de los servicios receptivos como de los comunitarios, especialmente los de abastecimientos de agua, urbanización, saneamientos y otros cuyas deficiencias puedan causar un gran perjuicio a nuestro crédito turístico.

Existen, por otra parte, amplias zonas dotadas por la naturaleza de suficientes atractivos para convertirse en turísticas, pero cuyas posibilidades no están suficientemente desarrolladas, por diversas razones, entre las que sobresale, principalmente, la de la ausencia de una política de fomento que ordene, estimule o supla la iniciativa privada de una manera eficaz y facilite su adecuada explotación turística” (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 1963, p.18226).

Por ello, en su artículo primero, la ley establece que su objetivo es: *“la ordenación turística del territorio nacional por medio de la planificación y desarrollo de Centros y Zonas y Centros de Interés Turístico”* (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 1963, p.1). Esta decisión constituye un precedente para impulsar procesos de desarrollo turístico desde una perspectiva estratégica de la autoridad turística central, que asume la zonificación como un instrumento de desarrollo, coordinación, promoción, fomento a la inversión y ordenación del territorio. Esta decisión de la administración nacional insta un modelo que incorporaba dentro del Estado una nueva institución, creada el año 1962, denominada Ministerio de Información y Turismo, con funciones de ordenamiento territorial sectorial, fomento y promoción de la actividad turística, bajo una concepción del territorio como espacio de intervención de una política pública respaldada por instrumentos normativos y financieros (Galiana y Barrado (2006).

Si bien los resultados no fueron los esperados, por cuanto *“la ambiciosa pretensión de establecer un marco director general para el desarrollo territorial del turismo quedó reducida a establecer una estructura para la ordenación interna de cada uno de los núcleos urbano-turísticos que optasen a la declaración de interés*

turístico nacional. Pero a pesar de ello, el desarrollo de ciertas zonas litorales no puede explicarse sin la completa consideración de este modelo de planificación” (Galiana y Barrado, 2006, p.77).

Los procesos de descentralización y transferencia de competencias regionales que se instauran en España a partir de la promulgación de la nueva Constitución del año 1978 generaron un cambio significativo en el modelo institucional. La Constitución de España, en su artículo 148, N° 18, señala que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en *“promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial”* (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 1978, p.29.333).

Esta política pública de fomento a la inversión turística, dirigida en su primera fase por la administración nacional y posteriormente, desde los territorios, logró un efecto demostrativo en algunos países de Latinoamérica que incorporaron en sus respectivas legislaciones y/o políticas de turismo, instrumentos de zonificación para incentivar el desarrollo del turismo, como es el caso de México, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Colombia, Perú y Chile.

En el caso de México, la Ley de Fomento al Turismo del año 1974, es la primera iniciativa legislativa nacional que establece Zonas de Desarrollo Turístico Nacional para promover el desarrollo de actividades en el territorio nacional. Se consideran para la declaración de estas zonas aquellas que *“por sus cualidades naturales, históricas, culturales o típicas constituyan un atractivo turístico”* (Congreso de la Unión de Estados Mexicanos, 1974, p.18).

La última reforma legislativa derivó en la Ley General de Turismo, promulgada el año 2009, que definió Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable (ZDTS) para *“aquellas fracciones del territorio nacional, claramente ubicadas y delimitadas geográficamente, que, por sus características naturales o culturales, constituyen un atractivo turístico”* (Cámara de Diputados de México, 2009, p.3). El Programa Sectorial de Turismo 2020 – 2024 propone que *“el Gobierno Federal transformará al turismo en un medio que conservará y regenerará el patrimonio cultural, natural y biocultural y asegure un mejor horizonte para las futuras generaciones. Las sociedades que preserven este patrimonio y conserven su identidad histórica apuntalarán el éxito económico y social para todos los sectores de su población en el siglo XXI”* (Secretaría de Turismo de México, 2020, p.2). Para lograr ese propósito plantea *“promover ZDTS como mecanismo de articulación entre los tres órdenes de gobierno que contribuirán al cuidado del medio ambiente, el bienestar y la equidad social”* (Secretaría de Turismo de México, 2020, p.40).

En el caso de Guatemala, la Ley de Fomento Turístico Nacional, vigente el año 1974, establece que *“las zonas de interés turístico nacional comprenderán extensiones del territorio en áreas urbanas o rurales de la Nación o de los particulares que presenten un conjunto efectivo o potencial de atractivos turísticos, debiendo someterse a programas especiales de promoción, conservación y desarrollo. En estos programas debe preverse con toda amplitud lo relativo a la construcción de instalaciones adecuadas, capacidad de alojamiento; servicios públicos y privados, medios de comunicación y transporte, aprovechamiento por la población del incremento de la corriente turística, apoyo a las industrias afines, especialmente las de artesanía y otras que sean convenientes a los fines de esta ley”* (Congreso de la República de Guatemala, 1974, p.2).

El más reciente instrumento que incorpora acciones dirigidas a fortalecer la gestión territorial es el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2015 – 2025, que establece que *“para poner en valor la oferta turística de Guatemala, diversificarla y promoverla, es preciso contar con una planificación y ordenamiento del territorio, que permita identificar áreas prioritarias de desarrollo y sostenibilidad, la coordinación y participación interinstitucional e intersectorial”* (Instituto Guatemalteco de Turismo, 2015, p.2).

En Costa Rica, la legislación data de 1977, mediante la Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre definidas como: una *“franja de doscientos metros de ancho a todo lo largo de los litorales Atlántico y Pacífico de la República, cualquiera que sea su naturaleza, medidos horizontalmente a partir de la línea de la pleamar ordinaria y los terrenos y rocas que deja el mar en descubierto en la marea baja”* (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1977, p.3).

El Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2017 – 2021 ratifica que *“la zona costera constituye un mosaico de territorios diferenciados sujetos a leyes y procesos de planificación y gestión igualmente diferenciados. Cada uno de estos espacios (ciudades, áreas de patrimonio natural del estado, manglares, áreas protegidas, propiedades privadas y zona marítimo terrestre, entre otras), tiene su marco legal regulatorio que define, entre otras cosas, los procesos de planificación, administración y gestión a los que están sujetos, así como los mecanismos para la toma de decisiones y los actores (instituciones y grupos interesados) que intervienen en todos estos procesos”* (Instituto Costarricense de Turismo, 2017, p.49).

En Colombia, la Ley General de Turismo del año 1996, define las zonas de desarrollo turístico prioritario que tendrán las siguientes garantías: *“a) afectación del uso del suelo para garantizar el desarrollo prioritario de actividades turísticas. El uso turístico primará sobre cualquier otro uso que más adelante se decrete sobre tales áreas, y que no sea compatible con la actividad turística y b) apoyo local en la dotación*

a esas áreas de servicio público e infraestructura básica de acuerdo con los planes maestros distritales o, municipales” (Congreso de la República de Colombia, 1996, p.6).

El año 2020, con la Ley N° 2068 que modifica la ley General de Turismo y se introduce un párrafo que ratifica el objetivo de asegurar su sustentabilidad, *“la actividad turística deberá propender por la conservación e integración del patrimonio cultural, natural y social, y en todo caso, conducir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, especialmente de las comunidades locales o receptoras, el bienestar social y el crecimiento económico, la satisfacción del visitante, sin agotar la base de los recursos naturales en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades” (Gobierno Nacional de Colombia, 2020, p.2).*

Por su parte, el Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022 plantea que *“la gestión integral e innovación de destinos, se refiere a la planeación y ordenamiento sistémico, a la administración de actividades, recursos y actores involucrados en el desarrollo turístico del territorio. Comprende la definición, ejecución y seguimiento de políticas orientadas a facilitar la consolidación del destino de acuerdo con su contexto territorial, su nivel de desarrollo, así como a mejorar la articulación entre la demanda y la oferta turística, de manera que se garantice la sostenibilidad” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018, p.14).*

Posteriormente se formuló la Política de Turismo Sostenible que *propone “incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de ordenamiento, planificación y gestión del turismo en los atractivos y destinos, e implementar mecanismos y alianzas que propicien la articulación del sector turístico con las autoridades ambientales que inciden en la gestión sostenible del turismo en los territorios” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021, p.82).*

En el caso de Nicaragua la Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua del año 1999, reconoce dos tipos de unidades territoriales, a) las Regiones turísticas y b) las Zonas Especiales de Planeamiento y Desarrollo Turístico (Z.E.P.D.T). Estas comprenden:

“Zonas de particular interés turístico que forman parte de las seis (6) Regiones Turísticas de Nicaragua, y que son así designadas por el INTUR con el propósito de guiar y planificar el desarrollo en estas zonas de máxima prioridad para el desarrollo turístico nacional, a través de Planes Maestros de uso de terreno e infraestructura, y de guías generales y/o específicas para facilitar y dirigir la inversión pública y privada en dichas áreas. El INTUR reconoce cuatro tipos distintos de (Z.E.P.D.T): i) Zonas de Interés

Nacional Estratégico para el Turismo, que son aquellas que carezcan de la infraestructura básica para su desarrollo; ii) Zonas Especiales de Interés Turístico por su Contexto Urbano/Cultural/Histórico, con Planes Maestros siendo formulado por el INTUR con la participación del INC y de los Municipios interesados; iii) Zonas Especiales de Interés Turístico por su Contexto Ambiental/Natural/Ecológico, con Planes Maestros siendo formulados por el INTUR con la participación del MARENA y de los Municipios interesados y iv) Zonas Especiales de Interés Turístico de Carácter Puntual, que son áreas pequeñas que sin requerir la elaboración de un Plan Maestro, ameriten atención y tratamiento especial como recurso turístico” (Diario Oficial de la República de Nicaragua, 1999).

En el caso de Perú, la Ley General de Turismo, promulgada el año 2009 establece Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario. Según el Artículo N° 22 de esta ley, *“las zonas de desarrollo turístico prioritario son áreas debidamente delimitadas que cuentan con recursos turísticos variados y atractivos turístico, siendo necesaria su gestión sostenible a través de acciones coordinadas entre el sector público y privado”* (Congreso de la República del Perú, 2009, p.4).

Por su parte, el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 en su componente de desarrollo de destinos competitivos *“considera el modelo de desarrollo en base a destinos turísticos, identificando y priorizando los productos y espacios turísticos consolidados y aquellos con alto potencial de desarrollo de cada región, para luego identificar las brechas de inversión en infraestructura y en servicios turísticos que presenta el destino; priorizar las necesidades de inversión y orientar de manera eficiente los recursos públicos y promover la inversión de recursos privados”* (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018, p.117)

Asimismo, en el ámbito de la planificación *“establece el diseño de planes estratégicos que perfilen la vocación turística de la localidad, su capacidad de acogida y los productos y actividades de desarrollo potencial. Estos planes deben orientar las acciones de los actores actuales y potenciales, que ven en el destino oportunidades atractivas de desarrollo de sus emprendimientos para beneficio de la población local. Ello incluye los posibles impactos negativos que se pudieran generar, para programar y monitorear la prevención y mitigación de los mismos y garantizar así la maximización de los beneficios de la actividad turística para la comunidad en general”* (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018, p.117).

En Chile, las experiencias de España y de otros países estimularon a las autoridades sectoriales a replicar en todo el país el modelo de intervención territorial, focalizado en asentamientos turísticos, también denominados Centros y Zonas de Interés Turístico. Incluso, siguiendo la misma política de

descentralización turística de España, en una primera fase se le asigna a la autoridad central la potestad de zonificar y delimitar estos territorios (Servicio Nacional de Turismo, 1980).

El Decreto Ley que respalda la creación del Servicio Nacional de Turismo, el año 1975, establece ya que *“las áreas del territorio que tengan condiciones especiales para la atracción del turismo podrán ser declaradas Zonas o Centros de Interés Turístico Nacional”* (Servicio Nacional de Turismo, 1980, p.6). El reglamento de la institución señala que estos territorios requieren un Plan de Ordenamiento *“al cual deberán ajustarse todas las actividades que incidan en la conservación, urbanización, servicios e instalación necesarias para el aprovechamiento turístico del área declarada Zona o Centro de Interés Turístico Nacional”* (Servicio Nacional de Turismo, 1980, p.16).

El año 2010, en la primera legislación nacional que regula el sector turismo - Ley N° 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo - se refuerza la función de fomento y protección ambiental de estas zonas, por cuanto se establece que *“los territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de éstos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado, podrán ser declarados Zonas de Interés Turístico”* (Ministerio de Economía Fomento y Reconstrucción, 2010, p.7).

En la Estrategia Nacional de Turismo 2030, se plantea *“velar por el crecimiento y diversificación de los destinos turísticos, focalizando el apoyo a empresas de menor tamaño y fomentando el emprendimiento y la inversión, de manera de consolidar una oferta turística y cultural puesta en valor, de experiencias para diversos segmentos, no estacional (activa durante todo el año) y orientada a mejorar la experiencia de visitantes y la calidad de vida de residentes, en armonía con el territorio y sus comunidades”* (Subsecretaría de Turismo, 2022, p.40).

Este breve marco jurídico da cuenta de la perspectiva predominante en la región, en la que el impulso a desarrollo local de los años 70 estaba marcado por la aplicación de un modelo de intervención focalizada en el territorio, que reconocía la diversidad de los destinos turísticos y sus condiciones para arbitrar medidas que no sólo incidirán en el proceso de ocupación turístico, sino que determinarán el tipo de ordenamiento para otras actividades productivas (Sola, 2006).

Si bien Troitiño (2011, p.567), tiene una visión poco optimista respecto de los avances que los territorios rurales o urbanos han logrado en los distintos ámbitos de la sustentabilidad, reconoce que las políticas públicas deben territorializarse para adaptarse a la diversidad del planeta y por esa razón *“las Estrategias*

Integradas de Desarrollo y de Gestión Territorial, formuladas a diferentes niveles y escalas, se presentan como oportunidad para generar y dotar de contenido operativo al conocimiento territorial/patrimonial, así como para sentar las bases para caminar hacia lo que hoy, en buena medida sigue siendo una utopía, el desarrollo sostenible”.

Secall (s/f) concluye que el desarrollo sustentable de una zona turística es una respuesta a su competitividad y de *“la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de la media del sector, de manera sostenible y sostenida; lo cual puede alcanzarse mediante la consecución de rentabilidades financieras por encima de la media en los ámbitos empresariales, y de rentabilidades sociales y ambientales como consecuencia de la actuación de organismos e instituciones públicas, así como consiguiendo la máxima satisfacción para los turistas. Porque, en definitiva, la finalidad de la competitividad será el mejor cumplimiento de las expectativas de todos los agentes que participan en la actividad turística: empresas, población residente, administración y turistas, en un entorno territorial sostenible”* (Secall, s/f, p. 8).

2.5 La municipalidad como agente impulsor del desarrollo turístico en el territorio.

El papel que han desempeñado los municipios y las autoridades locales en la promoción del desarrollo económico local y el fomento productivo ha sido un factor determinante para impulsar cambios en la calidad de vida de las comunidades locales (Salazar, Carrera y Cruz, 2016 y Albuquerque, 2004). Según Albuquerque (2004, p.164), *“el desarrollo económico local exige, pues, una acción decidida de las instancias públicas territoriales, lo cual obliga a incorporar dicha dimensión en los actuales programas de fortalecimiento de los gobiernos locales. La descentralización no puede limitarse únicamente a mejorar la capacidad de gestión eficiente de los recursos transferidos a los gobiernos locales y a modernizar la gestión municipal. Estas tareas son fundamentales, pero la modernización de las administraciones locales debe incorporar también su capacitación en su nuevo papel de animadores y promotores del desarrollo económico local, a fin de que, junto con los actores privados y el resto de la sociedad civil local, puedan construir los necesarios entornos territoriales innovadores para el fomento productivo y el desarrollo del tejido local de empresas”.*

La capacidad de las organizaciones locales para impulsar procesos de innovación y desarrollo económico ya había sido planteada por Vásquez Barquero (1999), cuando identificaba los factores claves del desarrollo endógeno. Según el autor (1999, p.5) *“el desarrollo económico se produce como consecuencia de la utilización del potencial y del excedente generado localmente y la atracción, eventualmente, de recursos*

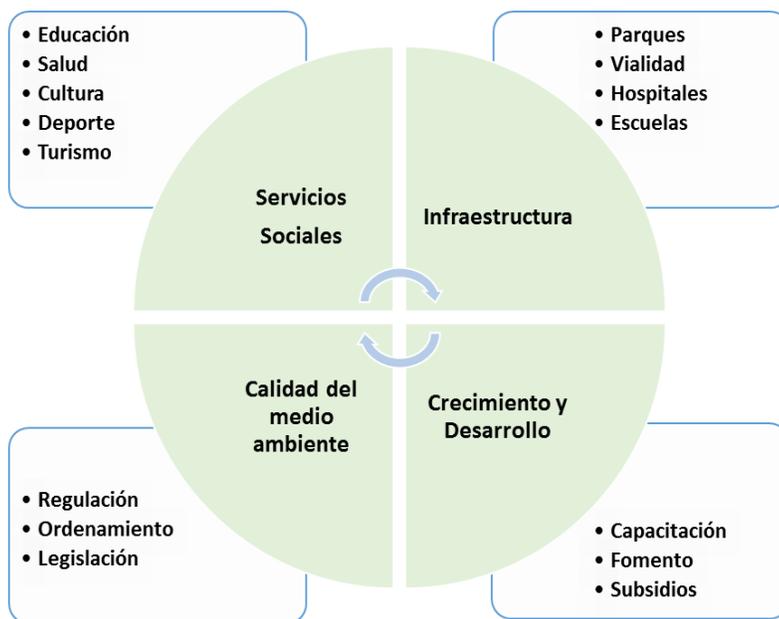
externos, así como de la incorporación de las economías externas ocultas en los procesos productivos. Para neutralizar las tendencias al estado estacionario es preciso activar los factores determinantes de los procesos de acumulación de capital, como son la creación y difusión de las innovaciones en el sistema productivo, la organización flexible de la producción, la generación de economías de aglomeración y de diversidad en las ciudades y el desarrollo de las instituciones”.

En este proceso la relevancia estratégica de las instituciones radica en que propician el fortalecimiento de relaciones entre actores de distintos ámbitos territoriales, generando oportunidades para nuevos encadenamientos productivos, aprendizaje colectivo, transferencia de tecnología e innovaciones que estimulan procesos de producción y la competitividad de los territorios (Vásquez Barquero, 1999; Cracocuve, 2002).

Según Arriagada (2002, p.38) *“una organización municipal produce un conjunto de servicios originados, por una parte, por los roles que el gobierno central le asigna en el contexto general de implementación de políticas macroeconómicas, territoriales y sociales, y por la otra, en las propias políticas municipales que nacen de su realidad inmediata y en la perspectiva del cumplimiento de las políticas centrales. Por lo tanto, los servicios fundamentales producidos por una organización municipal son de regulación territorial y económica, de asistencia social, y de fomento al desarrollo, crecimiento y redistribución”.* Dentro de los servicios sociales también se incluye el turismo, pero lo más importante de comprender es que para que el turismo constituya una oportunidad de desarrollo se requerirá que el conjunto de productos municipales sea provisto en forma oportuna y eficiente (Fig. N° 2.2).

En un contexto de descentralización y desconcentración de las funciones públicas, la organización y gestión de la institucionalidad local es un factor relevante del desarrollo territorial, por cuanto los actores locales participan activamente de un entramado institucional que estimula la cooperación empresarial para movilizar los factores de producción y generar procesos de concertación entre agentes públicos y privados (Gallucci y Larraburu, 2005).

Figura. N° 2.2 Bienes y servicios producidos por las municipalidades



Fuente: Arriagada, 2002

Sin embargo, *“los gobiernos locales no siempre son los que inician los procesos de desarrollo económico local, aunque a mediano plazo su presencia en ellos es fundamental para asentar la institucionalidad que dichas iniciativas requieren. En democracia son los responsables públicos locales los más legitimados para la convocatoria de los diferentes actores territoriales y la búsqueda de espacios de concertación público-privada con miras al desarrollo económico local. De ahí la importancia de asumir un papel de liderazgo local para la animación de dichos procesos de movilización y participación de actores locales y de construir los equipos de liderazgo que aseguren la continuidad de las actividades”* (Albuquerque, 2004, p.163).

El fomento al desarrollo turístico local es una función compartida entre distintos actores públicos, aunque por sus atribuciones territoriales el municipio asume responsabilidades indelegables en el ámbito de la gestión productiva y esta tarea involucra la totalidad de su gestión (Beaumont y Dredge, 2010; Sandoval, 2014 y Pulido, 2014). Tal como expresa Villar (Citado por Wallingre, 2014, p.155) *“el municipio actual debe actuar como catalizador, facilitador de oportunidades y coordinador, y no solamente como distribuidor de recursos. De forma tal que la dinámica de los procesos de decisión política se transforma, mediante una serie de acciones de consulta, consenso y articulación de redes de actores, donde el gobierno cumple un papel central pero no monopolístico, situación que comprende a todos sus funcionarios”*.

Para esa tarea requiere de los actores involucrados, tanto en el interior de las entidades municipales, como en su entorno y en particular del sector privado, la atención y comprensión del carácter multisectorial y transversal en que se desenvuelve esta actividad económica e incorporar en la gestión de cada una de las unidades que conforman la estructura municipal, objetivos comunes para la sustentabilidad del destino (Cuadro N° 2.7).

Siguiendo en esa lógica de incorporar instrumentos para lograr mayor certeza en las decisiones a escala local, investigaciones recientes muestran que la estructura y gestión organizacional actúan como agentes de cambio determinantes en el territorio, más allá de los límites del destino e incluso de sus propias funciones. El crecimiento o declinación de un destino también es el resultado de la combinación de la capacidad de integrar a las instituciones bajo condiciones que hacen favorable la innovación tecnológica y la adopción de procesos de gestión en su interior (McLennan, 2009 y McLennan y otros, 2012).

Según Rosas (2008), la capacidad de los gobiernos locales para cumplir sus funciones depende de la capacidad institucional para responder a los requerimientos institucionales en tres niveles. Un primer nivel, que denomina “micro” que incluye a los recursos humanos, sus habilidades y aptitudes; un segundo nivel que denomina “meso”, enfocado en el fortalecimiento organizacional para construir capacidades de gestión y un tercer nivel, que denomina “macro” que se refiere al entorno político en el que se desempeña la institucionalidad local.

Este enfoque también es compartido por Evans, Joas, Sunback y Theobald (2006), quienes confirman que esta capacidad institucional depende de los patrones internos de comportamiento y formas de trabajar, valores colectivos, conocimiento y relaciones dentro del grupo que integra una organización. Estos autores, a partir de una investigación realizada en 40 municipalidades de Europa, identificaron una asociación directa entre esta capacidad interna de las organizaciones y los resultados alcanzados el desarrollo sustentable en los territorios, lo que también revela que las decisiones locales dependen de su proceso interno de aprendizaje.

Esta capacidad de actuación se asocia al concepto de gobernanza de destino. Asumiendo el planteamiento de Velasco (2008, p.6), no sólo para cumplir con su función de *“potenciar la colaboración público – privada para mejorar el desarrollo del sector turístico en un espacio concreto. La gobernanza turística ha de ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino”*.

Cuadro N° 2.7 Rol del municipio en la gestión del desarrollo sustentable del turismo

Aspectos claves/ Ámbitos de Gestión	Objetivos para lograr en un destino turístico sustentable
Satisfacción del Visitante	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar una experiencia segura, satisfactoria y plena de los visitantes, disponible para todos sin discriminación de sexo, raza, discapacidad u otras formas de discriminación.
Participación de la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer y responsabilizar a las comunidades locales en la planificación y toma de decisiones sobre la gestión y futuro desarrollo del turismo en su región, consultando a las otras partes interesadas.
Protección del Patrimonio Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y reforzar la calidad de vida de las comunidades locales, incluidas las estructuras sociales y los accesos a recursos, atracciones y sistemas de subsistencia, evitando cualquier forma de degradación o explotación social. • Respetar y mejorar el patrimonio histórico, la auténtica cultura, las tradiciones y las particularidades de las comunidades anfitrionas.
Protección del Medio Ambiente Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y mejorar la calidad de los entornos, tanto urbanos como rurales y evitar la degradación física y visual del entorno. • Apoyar la conservación de las áreas naturales, los hábitats, y la vida salvaje y limitar los daños a ellos. • Minimizar la utilización de recursos escasos y no renovables en el desarrollo y operación de las instalaciones y servicios turísticos. • Minimizar la contaminación del aire, del agua y la tierra y la generación de basuras por las empresas y visitantes turísticos.
Impacto Económico Local	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la viabilidad y competitividad de los destinos y empresas de turismo, de forma que sean capaces de seguir prosperando y aportando beneficios a largo plazo. • Maximizar la contribución del turismo a la prosperidad económica de los destinos anfitriones, incluida la parte de los gastos de los visitantes que se retiene localmente. • Fortalecer la cantidad y la calidad de los empleos locales creados y apoyados por el turismo, incluidos el nivel salarial, las condiciones del servicio y la disponibilidad para todos sin discriminación de sexo, raza, discapacidad u otras formas de discriminación. • Promover una distribución amplia y justa de los beneficios sociales y económicos provenientes del turismo en la comunidad receptora, incluidos la mejora de oportunidades, los ingresos y los servicios disponibles para los pobres.

Fuente: Elaboración propia a partir de Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 2006

La Organización Mundial de Turismo (2013, p.15) define con mayor claridad esta responsabilidad para la entidades del sector, cuando plantea que *“gobernanza es una práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turístico en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas”*.

Para cumplir con este propósito, la municipalidad es un tipo de organización, que en la perspectiva de ofrecer servicios de calidad requiere implementar un sistema de gestión para generar condiciones de

mejora continua y mayor *“probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y otras partes interesadas”* (International Organization for Standardization, 2005, p.2). Entre los beneficiarios de un sistema de este tipo se incluye a residentes locales, grupos de interés vinculados al sector turístico, proveedores, municipalidades vecinas, asociaciones empresariales y a los propios turistas (Beaumont y Dredge, 2010).

Esta noción de la organización local, como entidad que persigue un objetivo de generar mejores respuestas para la sociedad, se relaciona con el concepto de Nueva Gestión Pública y de Buen Gobierno, tendencia que a partir de los años 80 ha introducido en la conducción de la política pública diversas herramientas para analizar, evaluar e incrementar las capacidades institucionales, propiciando un marco de acción que centra la función pública en los usuarios y la sociedad mediante el uso de tecnologías, la búsqueda de mejores resultados y la preocupación por la sustentabilidad (Branwell, 2011; Gilio, 2016; Girao, 2020 y Morales y otros, 2020).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009, p.3), el Estado es promotor del desarrollo, a través de la implementación de procesos de gestión desde una perspectiva integral para la consecución de objetivos económicos, sociales, ambientales y políticos, incentivando la participación de los actores locales para el trabajo colaborativo y la resolución de conflictos. Se entiende la gestión de desempeño como *“un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”*.

La evaluación de resultados de las políticas implementadas por las municipalidades, bajo este paradigma de la Nueva Gestión Pública ha redefinido las formas de medición de su desempeño, incorporando indicadores relativos al diseño de las organizaciones, su modernización, el nivel de conocimiento del personal y el tipo de incentivos creados para mejorar la eficacia y eficiencia de los resultados de la gestión local. Se plantea la necesidad de establecer programas y modelos para asegurar estándares de calidad de los servicios en todos los ámbitos de competencia municipal, incluido el sector turístico (Wallingre, 2014).

Según la Fundación para el Desarrollo (2008, p.14), la condición que debe cumplir una municipalidad para lograr una gestión eficiente en el ámbito del desarrollo organizacional *“significa que se realizan procesos planificados destinados a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que pueda adaptarse mejor a las tecnologías, problemas y desafíos que surgen en el entorno”*. Otros autores plantean que la capacidad de gestión municipal se define como *“la competencia de los gobiernos para manejar procesos de gestión tales como la organización, el desarrollo, la dirección y el*

control de sus recursos que permitan responder a las demandas y necesidades de la sociedad” Girao (2020, p.109).

Gallucci y Larraburu (2005, p.120), en su análisis sobre las políticas de calidad para la gestión municipal advertían que *“las reformas del sector público deben ser encaminadas no sólo desde el punto de vista de la mejora de la administración y la simplificación de los procedimientos administrativos sino desde el tejido institucional y la incorporación de innovaciones que fortalezcan la capacidad de las localidades para dirigir su propio desarrollo. En este contexto, la aplicación de criterios de calidad en la Administración Pública Municipal resulta ser una importante herramienta para la generación de ventajas competitivas con respecto a otras localidades; ofreciendo, asimismo, a los ciudadanos y a las empresas que conforman el tejido productivo local y regional, prestaciones a un menor costo con celeridad y eficacia”.*

Para los destinos turísticos también es interesante revisar el concepto propuesto por la Organización Mundial del Turismo (2007, p.4), que plantea que la gestión de destinos es *“la gestión coordinada de todos los elementos que conforman un destino turístico (los atractivos turísticos, las instalaciones, el acceso, el marketing y los precios).”*

Por su parte, Pérez y otros (2010, p.4), siguiendo los principios de calidad, concluyen que la *gestión “es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general”.*

En este contexto, la introducción de procesos de mejora continua se refleja en la implementación de sistemas de gestión de desempeño, diseñados para *“medir regularmente los resultados (efectos) de los programas, organizaciones y personas del sector público, y para usar dicha información para aumentar la eficiencia en la prestación de los servicios”* (Programa de las Naciones Unidas, 2009, p. 56).

Esta decisión implica intervenir en la estructura organizacional con el objeto de generar excelencia en sus procesos internos, lo que finalmente deriva en la implementación de algún tipo de sistema o modelo de gestión. Según Barrios (citado por Torres y otros, 2013, p.3) *“el disponer de un modelo de gestión resulta un componente diferenciador entre las organizaciones debido a que permite contar con un marco conceptual completo, proporcionando unos objetivos y estándares claros, que determinan una*

administración coherente de las actividades de mejora y posibilita la evaluación a lo largo del tiempo; por lo que es fácil detectar si se están alcanzando o no, las metas trazadas, como también ayuda a establecer acciones de mejoras”.

2.5.1 Los modelos de gestión como instrumento para fortalecer la calidad de la gestión turística municipal.

En este punto, es preciso definir qué se entiende por “modelo”, según la literatura especializada. La noción de modelo se refiere a una construcción sintética o una abstracción de la realidad, que reconoce todos los elementos que explican los distintos fenómenos que se intentan modelar, a partir de algunos de estos elementos. En ese sentido, el modelo refleja el comportamiento de fenómenos, hechos o situaciones que representan la realidad. Según Mujica y Rincón (2011, p. 62) *“se entiende por representación a la manera mediante el cual se accede al conocimiento de algo sin necesariamente describirlo del todo, por ser lo representado de mayor envergadura y trascendencia”.*

En la práctica las autoridades han implementado estos modelos para generar mejores respuestas y coordinación entre las unidades o Departamentos internos. Según Torres (2013, p. 219) *“un modelo de gestión es un conjunto de disposiciones que facilitan a las organizaciones el desarrollo y alcance de sus objetivos, es susceptible de imitación o reproducción. Implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”.*

Otros autores, concluyen que un modelo *“es una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas. El modelo cumple esta función en virtud de que une de manera inferencial, las proposiciones que afirman algo sobre los fenómenos que en él se integran. De esta manera, su estructura es diferente de la que se supone existe en el conjunto de fenómenos de la naturaleza. El modelo concebido en esta forma impulsa la inteligibilidad y ayuda a la comprensión de los fenómenos, ya que proporciona los canales de interconexión entre hechos que, sin la existencia de los lazos inferenciales, podrían permanecer aislados e independientes unos de otros. El modelo es un espacio para explicaciones posibles y direcciones que conducen a lo sorprendente”* (Gallego, 2004, p. 303).

En el ámbito de la gestión de las organizaciones Huertas y otros (2020, p.166), en base a Cabezas (2010) y Carrión, Zula y Castillo (2016), concluyen que un modelo de gestión es *“un diseño teórico simplificado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo elaborado para posibilitar su comprensión y estudiar*

su comportamiento. En este sentido, consideran y proponen situaciones aproximadas a la realidad, elaboradas a cierta escala y nivel de detalle, delimitando sus dimensiones para exponer puntos de vista característicos de la realidad en un momento determinado, con miras a interpretar esa realidad de forma sencilla y comprensible para respaldar estrategias investigativas con miras a la intervención práctica para el alcance de objetivos institucionales eficaz y eficientemente a través de la aplicación del instrumental científico de la ciencia administrativa”.

Los modelos y sus componentes se diseñan según los objetivos y perspectivas de quienes los elaboran, en algunos casos pueden ser instituciones y en otros se trata de otros grupos de interés o actores que sistematizan una situación específica de la realidad, con el objetivo de representarla y explicarla según sus procesos interno. En ese sentido (Huertas y otros, 2020, p. 176), concluyen que *“la complejidad de los modelos dependerá de las variables consideradas e investigadas, así como del conocimiento que se tenga de ellas. Sin embargo, una de las ventajas de los modelos de gestión es que en su elaboración se consideran e incluyen todas las capacidades institucionales con miras a generar una ruta estratégica para el alcance exitoso del futuro de la institución”.*

Los modelos de gestión más representativos a escala internacional, por su aplicación en organismos públicos, son los siguientes (Torres, 2011 y Torres y otros, 2013): Modelo Deming, el Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo EFQM y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Estos instrumentos se estructuran en base a un conjunto de criterios básicos para medir el grado o nivel en que se cumplen los objetivos que la organización o empresa establece para evaluar la calidad de su gestión.

A principios de los años 50 se desarrolló en Japón el primer modelo, denominado Modelo Deming que ha estimulado el desarrollo de nuevas propuestas en Estados Unidos, Europa, Iberoamérica e incluso en algunos países de América Latina, como Argentina, Chile, México o Uruguay (Edelman, 1999 y Gallucci y Larraburu, 2005), que han diseñado sistemas de incentivo para fomentar la aplicación de los principios de calidad en la gestión municipal. Las principales características de estos modelos son:

a) Modelo Deming

Su principal objetivo es la premiación del proceso de gestión en base a la satisfacción del cliente y el bienestar público. Es conocido como el Modelo Japonés y desde su desarrollo el año 1951 ha sido la base para la formulación de los modelos que se publicaron posteriormente. Sus criterios incorporan aspectos

que posteriormente fueron aplicados en el desarrollo de otros modelos, como políticas de la compañía, información y recursos humanos (Torres, 2011).

b) Modelo Malcolm Baldrige

Este modelo se creó el año 1986 en Estados Unidos para respaldar el Premio Nacional a de Calidad, con el objetivo de incorporar herramientas de gestión y calidad en las industrias y por lo tanto reconocer sus logros (Torres, 2011). Es un instrumento de autoevaluación e incluye criterios comunes con el Modelo Deming, como la información, el enfoque en recursos humanos y los resultados.

c) Modelo EFQM

Ese modelo creado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, el año 1988, se basa en la excelencia como filosofía de gestión, mediante la búsqueda de satisfacción de los clientes. Es conocido como el Modelo Europeo y su objetivo para las organizaciones es que éstas obtengan ventajas competitivas, por lo que se emplea para respaldar el Premio Europeo a la Calidad. Sus criterios se orientan a la ejecución de acciones para lograr resultados exitosos en la gestión y para evaluar los resultados de la organización. Incorpora la evaluación de resultados en las personas, resultados para la sociedad y resultados clave en el rendimiento de la organización (Torres, 2011).

d) Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Este modelo fue desarrollado para el Premio Iberoamericano a la Calidad el año 1999. Sus criterios son similares al modelo europeo, por lo que presenta elementos comunes para reconocer las condiciones que determinan la calidad de la gestión en las organizaciones.

Según Hillman (1994), citado por Gómez, Martínez y Martínez (2014, p.34) *“la necesidad de tomar las decisiones en base a datos objetivos y a hechos, en lugar de a intuiciones y opiniones subjetivas, que soporten el proceso de mejora continua dentro de la organización conlleva la utilización de los modelos como marco de referencia para realizar autoevaluaciones que permitan comprender tanto la situación inicial como la evolución de los resultados”*.

Estos autores reconocen que los principales valores que estos modelos comparten son: liderazgo y constancia de propósito; orientación al cliente; mejora continua, innovación y aprendizaje; gestión de procesos basados en hechos; desarrollo e implicación del personal; responsabilidad social; visión de

futuro; orientación a resultados y creación de valor y desarrollo de parternariado (Gómez, Martínez y Martínez, 2015). En el Cuadro N° 2.8 se sintetizan los criterios que se incorporan en estos cuatro modelos.

Como se aprecia en el cuadro los modelos EFQM e Iberoamericano presentan criterios comunes que se han aplicado para desarrollar los sistemas de evaluación de calidad de la gestión en el sector público. Estos criterios son los siguientes: (Maderuelo, 2022, p.1): a) Liderazgo; b) Política y Estrategia; c) Personas; d) Recursos y alianzas; e) Procesos; f) Resultados relativos a los clientes; g) Resultados relativos al personal; h) Resultados relativos a la sociedad y i) Resultados clave.

a) Liderazgo.

Se refiere a la responsabilidad ineludible de los equipos directivos de ser los promotores de conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión y actuando como modelo para el resto de la organización.

b) Política y estrategia.

Revisa en qué medida la misión, visión y valores de la organización, están fundamentadas en la información procedente de indicadores relevantes (rendimiento, investigación, creatividad y comparación con las mejores prácticas, etc.), así como en las necesidades y expectativas de clientes y otros grupos de interés. También analiza la estructura de procesos que desarrollan la política y estrategia como se transmite a la organización.

c) Personas

Considera la gestión de los recursos humanos de la organización y los planes que desarrolla para aprovechar el potencial de los profesionales. También estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades.

d) Recursos y alianzas

Evalúa cómo gestiona la organización los recursos más importantes (financieros, materiales, tecnológicos, información), con excepción de los Recursos Humanos, y las colaboraciones que establece con organizaciones externas.

Cuadro N° 2.8. Lista de criterios de los principales modelos de gestión de calidad

Modelo Deming	Modelo Malcolm Baldrige	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano de Gestión de la Excelencia
-1951	-1986	-1988	-1999
Políticas de la compañía y planificación.	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
Organización y dirección.	Planificación Estratégica	Política y Estrategia	Política y Estrategia
Información	Enfoque en el cliente y en el mercado.	Personas	Desarrollo de las personas
Normalización	Información y análisis	Alianzas y recursos	Recursos y asociados
Desarrollo y gestión de los recursos humanos.	Enfoque en recursos humanos.	Procesos	Ciudadanos y clientes
Actividades de aseguramiento de la calidad.	Gestión de los procesos.	Resultados en los clientes.	Resultados de clientes
Actividades de mantenimiento y control.	Resultados del negocio.	Resultados en las personas.	Resultados del desarrollo de las personas.
Actividades de mejora.		Resultados en la Sociedad.	Resultados para la sociedad
Resultados y efectos		Resultados clave de rendimiento.	Resultados globales de la organización.
Planes futuros			

Fuente: Elaboración propia, en base a Torres, 2011

e) **Procesos**

Se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización, su análisis y cómo se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes.

f) **Resultados relativos a los clientes**

Se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, como a los indicadores internos que contempla la organización para comprender su rendimiento y adecuarse a las necesidades de los clientes.

g) **Resultados relativos al personal**

Se refiere a los mismos aspectos que el criterio anterior, pero en referencia a los profesionales de la organización. De igual manera se contemplan medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran, e indicadores internos de rendimiento.

h) Resultados relativos a la sociedad

Analiza los logros que la organización alcanza en la sociedad. Para ello considera la repercusión de la organización sobre el medioambiente, la economía, educación, bienestar, etc.

i) Resultados clave

Evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado, tanto en lo que se refiere a objetivos financieros como a los relativos a los procesos, recursos, tecnología, conocimiento e información.

Estos criterios han sido introducidos para fortalecer la gestión de calidad en los municipios y se ha destacado el papel que juega la capacidad de innovación en los procesos internos que conforman la cadena de servicios municipales. Esto implica *“enfrentar situaciones de manera original, mejorando la eficacia y la eficiencia del gobierno local, permitiendo el logro de resultados más efectivos en términos de los requerimientos de la sociedad. Esto supone que las tecnologías y procedimientos no necesariamente se refieren a algo nuevo y original, dado que muchas veces una innovación es el resultado de la combinación de elementos existentes o de soluciones conocidas, adaptadas a circunstancias específicas en formas o procesos nuevos”* (Cracouve, 2002, p.89).

Por otra parte, se reconoce que uno de los principales objetivos que han inducido a las autoridades locales a diseñar mecanismos para fortalecer las competencias de sus equipos de trabajo, conlleva iniciativas concretas para generar mejores condiciones técnicas y operativas para implementar un modelo de gestión que también facilite los procesos administrativos para incrementar la recaudación de impuestos y otro tipo de contribuciones a las finanzas municipales (Cervera, 2017). Así, atendiendo a nuevas necesidades generadas por el turismo, se desarrollarán nuevos instrumentos de apoyo para la gestión local en los destinos turísticos (Valls, 2004; Branwell, 2011; Wallingre, 2014, Rodríguez, 2015 y Velasco, 2019).

La conclusión de Dal Molin (2011, p.91), apunta en esa dirección cuando señala que *“si la decisión política del gobierno municipal es mejorar la administración pública planteando estrategias que adapten la gestión a los tiempos actuales, este modelo es una herramienta válida, y bien aplicada la optimizará. La productividad en la gestión pública, expresada en términos de satisfacción del ciudadano y la correcta orientación del gasto público, requiere de cambios, planificación y control para la mejora continua”*.

Esta conclusión es concordante con los desafíos que Hernández, Gandur y Najles (2014, p.13), reconocen que deben asumir las municipalidades en América Latina: *“por un lado, una ciudadanía cada vez más*

empoderada y exigente que demanda mejores servicios, mayor distribución y más participación en los aspectos públicos de sus comunidades; por el otro, una debilidad histórica de sus capacidades administrativas e institucionales que dificulta el cumplimiento satisfactorio de la creciente carga de competencias y responsabilidades transferidas desde el nivel central”

2.5.2 Algunas reflexiones a modo de síntesis

En este segundo capítulo de la investigación hemos analizado el concepto de destino turístico, como espacio geográfico y de relaciones sociales que responde a una demanda recreativa de nuestra sociedad, que ha impulsado una creciente concentración de servicios e infraestructura a lo largo del litoral, en zonas de montaña o en territorios que, por su interés paisajístico, se incorporan como lugares “deseados” de visitar y disfrutar durante el tiempo libre. En las investigaciones especializadas se han identificado los patrones de ocupación de estos territorios y su evolución temporal, donde las decisiones colectivas e individuales determinan distintas formas de apropiación de un espacio público que se transforma en un núcleo de actividades recreativas socialmente “deseado” (Van Doren, Priddle y Lewis, 1983).

En esta línea de la investigación el marco teórico presenta una revisión bibliográfica de los principales enfoques que en la literatura especializada se vinculan con el destino turístico, en tanto espacio geográfico donde se desarrollan las actividades turísticas. Se considera que, si bien existe una comprensión del fenómeno de los viajes, desde las distintas disciplinas que lo han abordado, se aprecian diferencias en cuanto a los criterios empleados para su delimitación y análisis de los factores estructurales que determinan su evolución temporal (Georgulas, 1979; Baker y Bigger, 1998). Entre estos factores cabe destacar las condiciones naturales, la intervención de los agentes económicos y sus interacciones (Saarinem, 2004 y Gibson, 2006), que a largo plazo configuran sistemas complejos cuyos límites son flexibles (Merinero y Pulido, 2009; Baggio, Scott y Cooper, 2010; Muñoz, 2012) y que se extienden en respuesta a la creación de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados en los territorios (Jovicic, 2019).

Estas actividades se localizan preferentemente en áreas que presentan condiciones naturales y socioculturales que, por su proximidad con los centros urbanos, fragilidad ambiental o su patrimonio histórico cultural, entre otros atributos, enfrentan una presión estacional, que requiere aplicar medidas de conservación y resguardo para el entorno natural e integrar la visión y expectativas de las comunidades residentes en estos destinos. Es en ese contexto que el concepto de sustentabilidad, en sus distintas dimensiones - ambiental, económica y sociocultural – adquiere relevancia en la discusión y se incorpora

en la discusión internacional desde una perspectiva integral que orienta y define acciones que la sociedad le exige a las políticas públicas vinculadas con el turismo.

Para esta investigación estas acciones en los territorios identificados como destinos turísticos, representan un factor importante, por cuanto la focalización de iniciativas gubernamentales, las relaciones entre actores públicos y privados, la forma en que se evalúan las iniciativas de apoyo al sector privado y finalmente, el reconocimiento de los efectos sobre el medio ambiente y los grupos sociales han originado también diversas respuestas, desde la administración nacional y local, para estimular una gestión más sustentable a largo plazo. Esto implica introducir en la planificación del desarrollo turístico una perspectiva ecológica y un enfoque integral y comprender que la sociedad puede producir y consumir parte de sus activos naturales, al mismo que es capaz de conservar sus condiciones para las nuevas generaciones (Calvente, 2007).

En este capítulo también se ha revisado el marco de actuación de las autoridades a escala nacional, regional o local, lo que se refleja en las políticas públicas que históricamente han respaldado las iniciativas de programas y proyectos de los organismos responsables de la gestión turística y del sector privado en los destinos. Este último, como prestador de servicios de alojamiento, alimentación, transporte, esparcimiento u otros, requiere definiciones y certezas jurídicas, ambientales y económicas que le aseguren y faciliten sus decisiones de inversión.

En el apartado final de este marco teórico se analiza el rol que compete a la entidad municipal en la gestión turística y sus implicancias en cuanto a funciones y competencias para responder a las múltiples demandas relacionadas con la planificación del espacio comunal, la regulación de actividades productivas, el ordenamiento del territorio, el desarrollo económico local, la seguridad ciudadana, la educación básica, la asistencia social, la protección ambiental o el fomento al emprendimiento, que le corresponde entregar a sus comunidades, empresas localizadas en su territorio y otros actores, según la legislación vigente en cada país.

De acuerdo con la investigación de casos de América Latina, la gestión de la municipalidad implica no sólo fortalecer los mecanismos de coordinación con actores externos, como es el caso del gremio de alojamiento, los organismos de seguridad o los empresarios del transporte urbano, sino generar también un clima de trabajo y respeto profesional entre los equipos internos. En ese grupo de funcionarios radica la responsabilidad de impulsar, bajo objetivos comunes, planes de acción y proyectos acordes a la visión de largo plazo diseñada por el territorio.

La oportunidad de introducir nuevas mejoras a los procesos de gestión y también de fortalecer las competencias del personal en las municipalidades, como se desprende de la revisión bibliográfica, también depende de la capacidad de las propias instituciones locales para introducir incentivos a través de la creación de premios a la calidad. Este tipo de estímulos ha sido una de las principales herramientas que las organizaciones han implementado para estimular la mejora continua.

La implementación de estos modelos de gestión en Japón, Estados Unidos, Europa e Iberoamérica refleja el interés gubernamental por establecer a escala nacional sistemas de evaluación para premiar el desempeño de los equipos humanos responsables de procesos que afectan la competitividad de las organizaciones. Dada la naturaleza y complejidad del sector turístico, este tipo de instrumentos puede fomentar nuevas formas de trabajo y acelerar procesos de cambios internos en las instituciones municipales, como planteamos en este trabajo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología de investigación desarrollada para esta tesis, teniendo en consideración que el problema de estudio se focaliza en el proceso de desarrollo turístico impulsado por el Estado de Chile, a través de las declaratorias de Zonas de Interés Turístico. Estas zonas se incorporan como instrumento de política turística pública a partir del año 1975, en el Decreto 1.224 (Servicio Nacional de Turismo, 1975) y posteriormente en la Ley N° 20.423 de Fortalecimiento Institucional del Turismo el año 2010 (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010).

3.1. Objeto de estudio

Como se planteó en la introducción, esta investigación tiene como principal objetivo estudiar el proceso de conformación de las Zonas de Interés Turístico en Chile, según el marco legal vigente y proponer un modelo para el fortalecimiento de la gestión municipal de estas zonas, observando los cambios generados antes y después de su implementación. Para poder llegar a cumplir este objetivo se necesita precisar cuál va a ser la metodología que permita llegar a cumplir con todo ello.

El objeto de estudio en esta investigación se centra en territorios que cumplen una función de destino turístico por sus condiciones de atracción de visitantes nacionales o internacionales y, al mismo tiempo, constituyen un espacio de intervención de la política pública, en tanto se transforman en un foco de atención y decisiones de autoridades de distintos niveles de la administración pública.

Según su ubicación y características geográficas, en Chile encontramos distintos tipos de destinos turísticos. Estos destinos están circunscritos a la jurisdicción y administración de una o más municipalidades lideradas por autoridades que han impulsado el desarrollo turístico a través de instrumentos de planificación que actúan como un marco estratégico para las decisiones de inversión pública.

El concepto de destino turístico empleado en Chile se considera apropiado para esta investigación, dado que incorpora los principales elementos que determinan la condición turística de un territorio.

“Espacio geográfico, delimitado física y administrativamente, conformado por un conjunto de atractivos turísticos naturales, culturales; servicios turísticos; equipamiento e infraestructura complementarios; condiciones de accesibilidad; imagen; recursos humanos e identidad local, que motivan el desplazamiento de turistas y el desarrollo de actividades turísticas asociadas” (Ministerio de Economía, Fomento Y Turismo”, 2010, p.1).

3.2 Diseño metodológico

El diseño de la investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo, que busca descubrir expresiones culturales y sociales mediante un proceso que involucra a un sujeto que actúa como observador frente a una situación o un conjunto de fenómenos observados (Díaz, 2018). Las investigaciones cualitativas se basan en un proceso inductivo, de exploración, descripción y análisis, para lograr una perspectiva de carácter más general. Por esta razón los datos se recopilan mediante métodos no estandarizados, a diferencia de las investigaciones cuantitativas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.9), “el enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan)”.

Teniendo en cuenta este enfoque, la investigación se centra en el análisis de la evolución de los destinos turísticos de Chile como entidad geográfica donde se concentra el fenómeno turístico y donde se deben tomar decisiones oportunas a distintas escalas, para impulsar su desarrollo sustentable a largo plazo.

Todos los destinos turísticos de Chile se localizan en una comuna, que corresponde a un “espacio físico, esto es un territorio con límites” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018, p.1). La administración de este territorio recae en una municipalidad, entidad liderada por un Alcalde o Alcaldesa, a quién compete implementar a escala local las políticas públicas (Ministerio del Interior, 2006).

3.2.1 Tipo de investigación

De acuerdo con los criterios definidos por Piñuel (2002), esta investigación, tiene un carácter exploratorio, por cuanto constituye una primera aproximación al tema y desde esa perspectiva prevé entregar nuevos antecedentes sobre el planteamiento del problema. Por lo tanto, las hipótesis formuladas tienen un carácter preliminar y pueden reformularse o modificarse a medida que se avanza en su desarrollo (Hernández, Fernández y Sampieri, 2006).

Se trata de una investigación no experimental, por cuanto los datos se registran directamente de las fuentes analizadas o de información obtenida de fuentes primarias a través de encuestas, sin someterse a un tratamiento posterior para evaluar cambios o modificaciones.

El proceso de investigación se ha planteado desde una perspectiva teórico - aplicada, por cuanto en la primera etapa de la tesis se ha realizado una revisión bibliográfica y documental para conceptualizar el objeto principal de este trabajo, que es el destino turístico y su gestión, y en una segunda etapa se analiza una entidad territorial específica, seleccionada por su representatividad del fenómeno turístico general que se está estudiando. Esta doble perspectiva ha sido útil para obtener resultados que dan cuenta de la realidad y pueden constituir la base para establecer conclusiones generales en situaciones similares (De Freitas, 2019).

En la práctica, el proceso de investigación se inicia con antelación al planteamiento del problema, a partir de la observación de sus factores causales y sus efectos en el grupo social estudiado. Este período de inmersión en la realidad, que en esta tesis se ha desarrollado durante varios años de vinculación con el problema central de la planificación turística, contribuye a diseñar la investigación desde una perspectiva de estudio de caso, orientado a generar propuestas generales para el tipo de unidad de análisis estudiada. En nuestro caso las municipalidades.

Si bien en la literatura científica se ha discutido sobre la validez científica de este tipo de estudios (Hernández, Fernández y Baptista, 2006; Martínez, 2006), existe una diversidad de investigaciones recientes centradas en casos sobre turismo a escala local (Torres-Delgado, 2013; Hernández y Mendoza, 2017; Moniche y Gallego, 2021).

Según Castro (2010, p.31) *“el estudio de casos, se ha convertido en un método de investigación importante en la Administración de empresas, aun cuando los investigadores de corte cuantitativo lo cuestionan alegando que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente; sin embargo, la investigación cualitativa, específicamente con el estudio de casos, no representa a una muestra de una población o universo, son casos específicos los que se estudian buscando con esta metodología de investigación una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teoría”*.

En la misma línea de las orientaciones metodológicas de Stake (1994), la selección del caso en esta investigación es de carácter instrumental y pretende contribuir al análisis de un problema general a partir

del estudio de una situación específica, con el propósito de “proveer ideas en torno a un problema o teoría” (Arzaluz, 2005, p.133).

Por su parte, Yin (1989), citado por Carazo (2006, p.173), plantea que la utilidad de este método radica en que “trata de una generalización analítica” al utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría. Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares (metodología inductiva).

En su reflexión sobre este tipo de estudios, Jiménez y Comet (2016, p.2), destacan que se trata de *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”*.

Los estudios de caso se han empleado para generar políticas públicas, por cuanto sus *“resultados e interpretación pueden ser suficientes para generar ideas y opciones para diferentes escenarios”* (Arzaluz, 2005, p.115).

En este contexto, Bañales-Mallo y otros (2019), demostraron la utilidad del estudio de casos para comprender la dinámica de la gestión intramunicipal y los aspectos básicos que determinaban la competitividad y el desarrollo económico local. Por su parte, De Freitas (2019) aplicó un método similar para evaluar la vulnerabilidad social e identificar los factores que explican esa situación en dos comunidades de Brasil.

En su investigación doctoral sobre turismo sostenible y desarrollo, Santiago (2018, p. 22) explicaba la utilidad de esta metodología por las siguientes razones, que se aplican también a nuestra investigación:

- a. Su utilización favorece el análisis, síntesis y evaluación de la información en profundidad mediante el proceso de indagación de un fenómeno que tiene lugar en el momento en que se desarrolla la investigación.
- b. El análisis de estudio de casos es una herramienta muy útil para ampliar el conocimiento en un entorno real, desde diferentes posibilidades, variables y fuentes, permitiendo analizar la problemática de investigación, para poder determinar el método de análisis, y al mismo tiempo, identificar las diferentes alternativas posibles para la interpretación de resultados respecto a los objetivos planteados.

Por último, Yacuzzi (2005) identifica, en base a Georges y otros (2005), los siguientes pasos para desarrollar un estudio de casos: 1. Diseño del estudio, 2. Realización del estudio y 3. Análisis y conclusiones.

“En el primer paso se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. Es importante determinar si nuestra investigación tiene por objetivo la predicción, o la generación de teorías, o la interpretación de significados, o una guía para la acción. En el segundo paso se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso. En el último paso se analiza la evidencia” (Yacuzzi, 2005, p.22).

En síntesis, se trata de una investigación de carácter inductiva, por cuanto a partir de un estudio de caso se establecerán algunas generalizaciones.

3.3 Etapas de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron diversas técnicas de levantamiento y sistematización de la información, utilizando fuentes documentales, entrevistas en profundidad y encuestas. Las etapas se describen a continuación en los siguientes apartados y se resumen en el cuadro N° 3.1.

3.3.1 I. Planteamiento del problema y desarrollo del marco teórico de la investigación

3.3.1.1 Definición de los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación

En la primera etapa se plantearon los objetivos, hipótesis y preguntas que orientaron el proceso y guiaron su desarrollo. El propósito de este primer apartado fue contextualizar el proceso de investigación y precisar las interrogantes a indagar respecto del problema de estudio (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

3.3.1.2 Elaboración del marco teórico y conceptual

Se realizó una revisión documental para definir el problema de estudio, elaborar un marco teórico y disponer de una base de referencias bibliográficas acorde a los requerimientos de la investigación. Esta técnica es habitualmente empleada para generar conocimiento básico y aportar explicaciones que se desarrollan durante todo el proceso investigativo (Medina, Marín y Alfalla, 2010).

Cuadro N° 3.1 Etapas de la investigación

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	ACCIONES E INSTRUMENTOS
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.	Definir los objetivos, hipótesis y preguntas de Investigación.	Revisión documental
	Elaborar el marco teórico y conceptual de la Investigación.	
II. IDENTIFICACIÓN DE LAS ETAPAS DE DESARROLLO TURÍSTICO Y DESTINOS DE CHILE.	Describir las etapas de desarrollo del turismo en Chile según periodos de gobierno 1960 – 2019.	Revisión documental y del marco legal de las políticas de turismo.
	Identificar los tipos de destinos turísticos y su evolución entre los años 2005 y 2019.	Revisión de estadísticas de turismo Elaboración de cartografía base
III. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DECLARATORIA DE ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO COMO INSTRUMENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE DESTINOS EN CHILE.	Análisis del proceso de declaratoria de Zona de Interés Turístico.	Revisión documental Encuestas a funcionarios municipales Identificación de brechas de gestión turística municipal a nivel nacional.
	Identificar brechas de sustentabilidad que afectan a las Zonas de Interés Turístico.	
	Evaluar el desempeño en la ejecución de proyectos en los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico.	
	Identificar los factores que afectan la gestión turística municipal.	
IV. PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL EN LA ZONA DE INTERÉS TURÍSTICO VALLE DEL ELQUI.	Seleccionar el territorio para el caso de estudio.	Entrevistas a funcionarios municipales Reconocimiento de brechas de gestión del destino Valle del Elqui. Diseño del modelo de gestión Implementación del modelo de gestión. Elaboración y aplicación de medidas recomendadas para mejorar la gestión turística de la municipalidad seleccionada. Revisión de las iniciativas orientadas a reducir las brechas de sustentabilidad. Evaluación de la implementación del modelo de gestión turística.
	Organizar el trabajo de campo	
	Proponer un Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal.	
	Implementar el modelo en la Municipalidad de Vicuña.	
	Identificar brechas que afectan la gestión turística en la Municipalidad de Vicuña.	
	Elaborar y aplicar el Plan de Mejora de la gestión turística municipal.	
	Evaluar la Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística en la Municipalidad de Vicuña.	
V. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL A ESCALA NACIONAL.	Evaluar la Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal a escala nacional.	Aplicación de encuesta a los funcionarios del área de turismo de las municipalidades que implementaron el modelo de gestión a escala nacional.

Fuente: Elaboración propia

Esta revisión documental se realizó en tres fases: una fase teórica o de pre análisis, en la que se organiza la información a través de una revisión superficial de los documentos, lo que permite la emergencia de las primeras aproximaciones hipotéticas del trabajo; una fase descriptiva – analítica, donde se describen y analizan los artículos y una fase interpretativa, que entrega un análisis de contenido según las categorías emergentes de la producción académica publicada (Arbeláez y Onrubia, 2014).

3.3.2 II. Identificación de las etapas de desarrollo turístico y destinos turísticos

3.3.2.1 Descripción de las etapas de desarrollo del turismo en Chile según períodos de gobierno 1960 – 2019.

En esta etapa, a partir de la revisión del marco teórico, se procedió en primer lugar, al análisis de las políticas públicas que han sido implementadas para orientar la gestión del Estado de Chile en materia de turismo. Se analizó específicamente el marco jurídico que respaldó las decisiones e iniciativas impulsadas por las autoridades de gobierno a través de los organismos sectoriales.

Se realizó una revisión de la documentación institucional correspondiente a planes programas, normativas y resoluciones administrativas registradas en cada uno de los períodos de gobierno comprendidos entre los años 1960 y 2019, que tenía como objetivo identificar los instrumentos de organización, programáticos, normativos o de ordenación y financieros implementados en cada período de gobierno (Velasco, 2011).

Las principales fuentes de información que se van a utilizar en nuestro trabajo en esta fase de la investigación corresponden a las siguientes instituciones:

- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción
- Ministerio del Interior
- Corporación de Fomento de la Producción
- Subsecretaría de Turismo
- Servicio Nacional de Turismo
- Dirección Nacional de Turismo
- Instituto Nacional de Estadísticas

3.3.2.2 Identificación de los tipos de destinos turísticos y su evolución entre los años 2005 y 2019.

En segundo lugar, en esta etapa se procedió a identificar los destinos turísticos de Chile según su localización geográfica, reconociendo seis tipos: litorales, urbanos, rurales y de naturaleza, insulares, de montaña y lacustre fluviales. Para el respaldo estadístico se contó con la información y bases de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y del Servicio de Impuestos Internos de Chile.

3.3.3 III. Evaluación del proceso de declaración de las Zonas de Interés Turístico como Instrumento para el Fortalecimiento de la Gestión de Destinos en Chile.

3.3.3.1 Análisis del proceso de declaratoria de Zonas de Interés Turístico

En esta tercera etapa, se analizó el proceso que se aplica en Chile para la declaración de espacios en la categoría de Zonas de Interés Turístico, con el objetivo de obtener antecedentes respecto de la incorporación de criterios de sustentabilidad en sus planes de acción. Según el artículo N°13 de la Ley N° 24.243 “Del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo”, estas zonas corresponden a *“territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de éstos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado”* (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 2010, p.7).

Para este análisis se procedió a una revisión documental de todos los planes de acción formulados los años 2017 y 2018 para estas zonas, que corresponde a un total de 20 planes, según la información publicada en el sitio oficial de la Subsecretaría de Turismo (Subsecretaría de Turismo, 2021).

Estos los deben ejecutar como instrumento de gestión durante un período de cuatro años.

3.3.3.2 Identificación de brechas de sustentabilidad que afectan a las Zonas de Interés Turístico

El objetivo de estudiar la declaración de Zonas de Interés Turístico es identificar la correspondencia entre las brechas de sustentabilidad que se reconocieron en estos planes y los criterios de sustentabilidad establecidos por el Consejo Global de Turismo Sostenible, mencionados anteriormente en el marco teórico (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019).

Para llevar este proceso los criterios se clasificaron en cuatro tipos, según ámbito de sustentabilidad: a. Sociocultural, b. Económico, c. Gestión y d. Medio Ambiente.

Los criterios se han seleccionado por las siguientes razones:

- a. Son aplicables a cualquier tipo de destino turístico
- b. Cuentan con un reconocimiento institucional y han sido validados por la Organización Mundial del Turismo.
- c. Han sido aplicados por el Servicio Nacional de Turismo de Chile como base para el sello de sustentabilidad que se otorga a las empresas de alojamiento turístico.

Para registrar la información de correspondencia entre las brechas de sustentabilidad y los criterios, se elaboró una matriz (Cuadro N° 3.2). En las filas se indican los **Criterios según Ámbito de Sustentabilidad** y en las columnas las **Zonas de Interés Turístico**. En cada celda se registran valores 0 ó 1, según corresponda:

Valor 0: La brecha de sustentabilidad no ha sido reconocida en el plan.

Valor 1: La brecha de sustentabilidad ha sido reconocida en el plan.

En la columna **Total** se registra la suma de zonas que han identificado en sus planes de acción la brecha de sustentabilidad. El valor máximo posible será de 20 que corresponde al total de zonas analizadas.

Finalmente, se consigna en la matriz el porcentaje de planes de acción de las Zonas de Interés Turístico, que han reconocido alguna de las brechas de sustentabilidad del Consejo Global de Turismo Sostenible. Esta información permite establecer la proporción (%) de zonas que ha incorporado en su plan iniciativas específicas de sustentabilidad.

3.3.3.3 Evaluación del desempeño en la ejecución de proyectos en los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico.

Con el propósito de identificar los proyectos propuestos para reducir las brechas de sustentabilidad en estas Zonas de Interés Turístico, se realizó una revisión exhaustiva de la cartera de proyectos de los planes de acción que contaban con un informe de desempeño publicado por la Subsecretaría de turismo el mes de marzo de 2021 (Subsecretaría de Turismo, 2021).

Esta información alcanzó una cobertura de dieciséis (16) Zonas de Interés Turístico que cuentan con información completa sobre la ejecución de proyectos de sus planes de acción, por cuanto cuatro (4) zonas no contaban con su información.

Cuadro N° 3.2 Matriz de brechas de sustentabilidad en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico

CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD	ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO													TOTAL DE PLANES DE ACCIÓN QUE IDENTIFICAN BRECHAS							
	ARICA	PICA	VALLE DEL ELQUI	CASABLANCA	ARCHIPIÉLAGO JUAN FERNÁNDEZ	LAGO RAPEL	LAGO COLBÚN-RARI	PINTO	SALTOS DE LAJA	LAGO LANALHUE	CURACAUTÍN	ARAUCANÍA LACUSTRE	PANGUJULLI		VALDÍVIA	CORRAL	LAGO RANCO-FUTRONO	FUTALEUFÚ	AYSEN PATAGONIA-QUEULAT	CHELENKO	LOS GLACIARES
CRITERIOS ÁMBITO SOCIOCULTURAL																					
Comportamiento del visitante																					
Disponibilidad de información e interpretación de los principales sitios turísticos																					
Respeto de la propiedad intelectual																					
Satisfacción de la comunidad con la actividad turística																					
Conciencia turística y educación ambiental																					
Prevención de la explotación y comercio sexual																					
Acceso de residentes a sitios turísticos																					
Manejo de visitantes en sitios turísticos																					
Apoyo a la comunidad local																					
Protección legal del patrimonio cultural																					
CRITERIOS ÁMBITO ECONÓMICO																					
Monitoreo del impacto económico del turismo																					
Oportunidades de empleo																					
Apoyo a empresarios locales y al comercio justo																					
Empleo directo en turismo																					
Certificación de calidad turística																					
Certificación de los guías de turismo																					
Registro formal de empresas turísticas																					
CRITERIOS ÁMBITO GESTIÓN INSTITUCIONAL																					
Plan o Estrategia de Desarrollo Turístico																					
Gestión ambiental local y monitoreo de sustentabilidad turística																					
Organización de la gestión turística																					
Manejo de la estacionalidad turística																					
Adaptación y mitigación del cambio climático																					
Catastro de atractivos turísticos																					
Planificación y ordenamiento turístico del territorio																					
Regulación para la adquisición de tierras y propiedades																					
Satisfacción general del turista																					
Preparación para crisis y emergencias																					
Accesibilidad para todos																					
Promoción turística respetuosa del destino																					
Seguridad en el destino																					
Implementación de sellos o distinciones de sustentabilidad turística																					
Programas de mejoramiento del patrimonio urbano																					
Asociatividad de la comunidad local																					
CRITERIOS ÁMBITO MEDIO AMBIENTE																					
Gestión de riesgos ambientales																					
Protección de ecosistemas																					
Protección de la vida silvestre																					
Emisión de gases de efecto invernadero																					
Manejo eficiente de la energía																					
Gestión del agua																					
Disponibilidad de agua potable																					
Calidad del agua																					
Aguas servidas																					
Manejo de residuos sólidos																					
Contaminación lumínica, visual y acústica																					
Transporte de bajo impacto																					
Limpieza de los atractivos turísticos																					
Manejo de cuencas y control de erosión en la montaña																					
Control de especies exóticas y plagas																					

Fuente: elaboración propia

Se obtuvieron antecedentes de un total de 876 proyectos correspondientes a inversión pública, agrupados según las siguientes líneas estratégicas (Subsecretaría de Turismo, 2021):

1. Infraestructura
2. Capital Humano
3. Sustentabilidad
4. Desarrollo de Productos Turísticos
5. Promoción Turística
6. Gobernanza (No se considera en todos los planes)
7. Turismo Mapuche (No se considera en todos los planes)
8. Asociatividad
9. Otros

Para establecer el estado de cumplimiento en la ejecución de estos 876 proyectos, se estableció un índice de ejecución, que se obtiene mediante el cálculo del porcentaje de proyectos ejecutados respecto de los proyectos propuestos, siguiendo la metodología de Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA), empleada por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Chile (2017), para evaluar la ejecución de programas gubernamentales. Según esta institución *“la cobertura se define como las evaluaciones de programas e instituciones que se han realizado en un determinado periodo de tiempo en relación con el total de programas e instituciones evaluables en el mismo periodo”* (Ministerio de Hacienda, 2017, p.16).

Para calcular el índice se aplica una fórmula simple:

$$\text{Índice de Ejecución de Proyectos (ZOIT): } \frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Total de proyectos del Plan de Acción}} \times 100$$

Los criterios aplicados a cada proyecto son los siguientes:

Proyectos ejecutados: comprende todos los proyectos que alcanzaron el 100% de ejecución, al mes de marzo de 2021.

Proyectos no ejecutados: comprende todos los proyectos que se encuentran en ejecución, independiente del nivel de avance.

Para terminar el proceso de evaluación de la declaración de Zonas de Interés Turístico y con el objeto de contar con antecedentes específicos que permitieran evaluar el desempeño la gestión de las municipalidades que integran las Zonas de interés Turístico, se procedió a un nuevo análisis focalizado en las zonas que habían cumplido con el período previsto de ejecución de su Plan de Acción, que corresponde a cuatro (4) años. Estas zonas son las siguientes: Archipiélago Juan Fernández, Saltos del Laja, Araucanía Lacustre, Valdivia. Corral y Futaleufú.

En cada una de estas zonas se evaluó el estado de avance (%) logrado en la ejecución de proyectos de responsabilidad municipal. Los resultados respaldaron la decisión de identificar los factores críticos que afectan la gestión turística municipal, tanto en las Zonas de Interés Turístico, como en el resto del país.

3.3.3.4 Identificación de los factores que afectan la gestión turística municipal

Finalmente, para obtener nuevos antecedentes sobre la situación de las municipalidades del país en materia de planificación turística se realizó un levantamiento de información a través de una encuesta a las funcionarias y funcionarios de las unidades de turismo (Cuadro N° 3.3).

Las preguntas estaban dirigidas a obtener información relativa a las razones que impiden contar con un instrumento de planificación turística a escala local (PLADETUR), los aspectos que serían útiles de obtener a través de este instrumento, las líneas de acción que podrían impulsar los municipios, la importancia que las autoridades le asignan a contar con un instrumento de planificación local y por último, se realizó una pregunta para identificar si al sector privado se le solicitó apoyo para desarrollar este instrumento.

Debido a que todas las municipalidades del país, independiente de su localización en Zonas de Interés Turístico, pueden crear oficinas, departamentos o direcciones de turismo, el universo de esta encuesta se aplicó a todas y todos los funcionarios que ejercen la responsabilidad de dirigir la unidad de turismo de las municipalidades que integraban la red de turismo municipal del Servicio Nacional de Turismo al mes de agosto de 2020.

Cuadro N° 3.3 Cuestionario para funcionarios municipales del área de turismo

Nombre: _____

Comuna: _____

1. En caso de NO contar con Pladetur, indique la o las razones que en su opinión han impedido contar con esta herramienta?

Razones que impiden contar con un instrumento de planificación turística

- Falta de presupuesto
- Falta de prioridad
- No se considera necesario
- No creen en su utilidad
- Falta de decisión para solicitar recursos
- Se obtuvo presupuesto pero cambiaron las prioridades
- Ha faltado apoyo de otras instituciones
- No ha sido posible aprobarlo hasta la fecha
- No ha sido un tema para nosotros
- Otra razón

2. ¿En qué aspectos estima que sería útil para Ud.?

- Información de atractivos
- Identificación de proyectos
- Para facilitar coordinación interna con otras unidades de municipio
- Para coordinación con otros actores
- Información de mercado
- Para contar con más presupuesto
- Para orientar el desarrollo turístico de la comuna

Agregue otro aspecto que considere relevante incorporar

Continuación Cuadro N° 3.3

3. Según su expectativa ¿Cuáles de los siguientes temas o líneas de acción se pueden impulsar con más fuerza a partir de implementar un Pladetur?

- Capacitación
- Inversiones
- Promoción Turística del Destino
- Fomento Productivo
- Gestión Sustentable del Destino
- Fomento Productivo
- Desarrollo de Productos
- Gobernanza el Destino
- Calidad de Servicios
- Otro

Agregue otra (s) línea (s) de acción que considere pertinente.

4. En su opinión, qué importancia le asignan las autoridades al plan de desarrollo turístico local (Pladetur)?.

- Alta. Lo tienen claro
- Media. Lo tienen claro, pero aún hay dudas
- Baja.
- Muy baja.
- Ninguna importancia

5. En su gestión ha requerido apoyo del sector privado para estimular que la municipalidad cuente con un Pladetur?

- Si
- No
- Se han realizado distintas reuniones para analizarlo
- No lo tengo muy claro
- Otra

6. ¿Desea agregar comentarios respecto de la utilidad que Ud. le ve al Pladetur?

Fuente: Elaboración propia

Esta red representa el 68,4% del total de municipalidades de Chile y reúne a 236 personas, que finalmente constituyen el universo a encuestar y sus respuestas contribuyeron a respaldar la propuesta de modelo de gestión turística municipal.

Los aspectos metodológicos empleados para aplicar la encuesta se sintetizan en el cuadro N° 3.4:

Cuadro N° 3.4 Aspectos metodológicos de la aplicación de la encuesta a funcionarios municipales de turismo a escala nacional. Año 2020

Tipo de estudio	Descriptivo a través de la aplicación de encuestas on line.
Instrumento	Cuestionario estructurado
Método de levantamiento de información	Encuesta on line
Plataforma de registro de información	Google Drive
Unidad estadística	Profesional responsable de la unidad de turismo
Universo/Población	Comunas que integran la red de turismo municipal del Servicio Nacional de Turismo.
Tamaño de la población de la encuesta: (N)	236 personas
Tipo de preguntas	Mixtas (cerradas y abiertas)
Tipo de tabulación	Simple
Estructura de las respuestas	Frecuencia – Porcentaje

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en este cuadro se empleó un registro en línea para recibir las respuestas, lo que facilitó el proceso de levantamiento de datos a escala nacional y redujo el tiempo de procesamiento.

Para el análisis de las encuestas se aplicará la técnica de análisis de contenido cualitativo. Según Jennings (2001, p.202), citado por Monterrubio y otros (2001, p.179), “esta técnica (qualitative content analysis) provee al investigador la libertad de analizar los textos sin una teoría o conceptos ‘a priori’ y, a diferencia

del análisis de contenido cuantitativo, la interpretación no será forzada a guiarse por alguna teoría existente”.

Para definir el tamaño muestral se aplicó la siguiente fórmula de poblaciones finita (Aguilar-Barojas, 2005):

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

e = Error de estimación

P = Probabilidad de que ocurra el evento

q = (1- p) Probabilidad que no ocurra el evento

3.3.4 IV. Propuesta e implementación de un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal en la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui.

3.3.4.1 Selección del territorio para el caso de estudio

El territorio seleccionado para este caso de estudio corresponde al Valle del Elqui, declarado como Zona de interés Turístico el año 2017, por cuanto es uno de los destinos turísticos priorizados por la Subsecretaría de Turismo para impulsar el desarrollo del turismo rural en Chile (Subsecretaría de Turismo, 2015). La selección del Valle del Elqui respondió a los siguientes criterios (Cuadro N° 3.5):

1. Condición de desarrollo turístico del destino

El destino se encuentra en una condición de desarrollo turístico consolidado y ha sido reconocido como un destino relevante para la aplicación de programas de desarrollo orientados a posicionar el Valle del Elqui como destino de intereses especiales.

Cuadro N° 3.5 Criterios para la selección del caso de estudio

Criterios de selección del destino	
1.	Condición de desarrollo turístico del destino
2.	Jerarquía turística de sus atractivos
3.	Situación en el contexto de las Zonas de Interés Turístico
4.	Prioridad de la política pública de turismo
5.	Disponibilidad presupuestaria para trabajo de campo
6.	Interés de los actores locales

Fuente Elaboración propia

Como se indica en el cuadro anterior, la selección responde a los siguientes criterios:

2. Condición de desarrollo turístico del destino

El destino se encuentra en una condición de desarrollo turístico consolidado y ha sido reconocido como un destino relevante para la aplicación de programas de desarrollo orientados a posicionar el Valle del Elqui como destino de intereses especiales.

3. Jerarquía turística de sus atractivos

El destino turístico cuenta con atractivos de jerarquía nacional e internacional por su condición para el desarrollo del turismo astronómico.

4. Priorización nacional en el contexto de las Zonas de Interés Turístico

El destino turístico ha sido seleccionado dentro de las Zonas de Interés Turístico como área prioritaria para la aplicación de modelos de gestión turística.

5. Prioridad de la política pública de turismo

El destino ha sido seleccionado por el organismo nacional de turismo para sus programas de apoyo a la gestión municipal.

6. Disponibilidad presupuestaria para trabajo de campo

El Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de su programa de apoyo a la gestión turística ha asignado presupuesto para apoyar el estudio del destino.

7. Interés de los actores locales.

Las municipalidades de Vicuña y Paihuano, que corresponden a las dos municipalidades que integran la Zona de Interés Turístico, manifestaron a las autoridades nacionales de turismo su interés en participar como caso de estudio en la aplicación y evaluación en profundidad del modelo de gestión y ha dispuesto de personal para apoyar el trabajo de campo.

3.3.4.2 Organización del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló entre los años 2017 y 2021 y su objetivo fue obtener información sobre el terreno, mediante entrevistas en profundidad a los funcionarios municipales. La recopilación de información llevó a diseñar y aplicar diversos instrumentos generados en el curso de la investigación, permitiendo elaborar categorías de análisis y relaciones para el diseño del modelo a partir de los planteamientos teóricos y del conocimiento de la realidad de la gestión del turismo en las municipalidades. Según los indicadores de estudios de caso, el trabajo presenta las siguientes características (Stott y Ramil, 2014, p.6):

- Área temática

El área temática es la gestión turística municipal.

- Cobertura geográfica y alcance

El estudio se focaliza en las municipalidades de Vicuña y Paihuano, con una cobertura que incluye a todos los profesionales de las unidades administrativas que se relacionan con el área de turismo. Su alcance es local.

- Modo de intervenir

El trabajo se desarrollará mediante una modalidad que contempla el levantamiento de información en primaria, terreno mediante las siguientes técnicas: a. Entrevistas en profundidad, b. Talleres de trabajo grupal y c. Encuestas a funcionarios municipales

- Unidad de análisis

La unidad básica de análisis es la municipalidad

3.3.4.3 Propuesta de un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal

En esta etapa se formula la propuesta de modelo para fortalecer la gestión turística de las municipalidades en los destinos turísticos de Chile, en base a la revisión documental y los resultados del trabajo de campo. A escala internacional, y también lo demuestra la experiencia de Chile, se han propuesto numerosos modelos para responder a esta necesidad de implementar medidas concretas y efectivas que aseguren mejor calidad en la respuesta de las instituciones y empresas.

En este sentido, la experiencia desarrollada en Europa, Estados Unidos y Chile a partir de la implementación de diversos modelos de gestión de calidad, tales como el Modelo Europeo de Excelencia de la Calidad (EFQM), el Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo de Excelencia de Chile y el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales de Chile (Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo, 2005, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2008 y Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2011), aportan antecedentes valiosos para formular un modelo orientado a fortalecer la gestión turística municipal.

Los criterios del modelo de gestión turística municipal, adaptados para el caso de estudio, en base a la experiencia internacional y el trabajo desarrollado en Chile por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, son los siguientes (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2011a y 2011b, Ramos, 2012; Pastor y otros, 2013; Bañales-Mallo y otros, 2018):

- a) Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección
- b) Visión Estratégica y Plan de Turismo
- c) Capital Humano
- d) Programa de Financiamiento
- e) Formación de la Unidad de Turismo
- f) Estructura de Coordinación interna
- g) Programas de Gestión Turística
- h) Sistema de Información y Estadísticas
- i) Resultados

Cada criterio cuenta con un conjunto de requisitos, que en la práctica son indicadores para medir el desempeño de la gestión municipal (Camacho, Martínez-Jiménez y Moreno, 2022). Para tal efecto, se emplea una escala ordinal que valora los indicadores con un puntaje máximo de 3 puntos y un puntaje mínimo de 0 puntos. Esta valoración refleja el grado de cumplimiento de cada uno de los indicadores:

Puntaje 3: Este valor indica que la municipalidad cumple con todos los requisitos de gestión en ese criterio y es el máximo puntaje que puede alcanzar un criterio.

Puntaje 2: Este puntaje indica que el municipio tiene un muy buen desempeño de gestión, aunque aún no cumple totalmente con los requisitos exigidos en ese criterio.

Puntaje 1: Este puntaje indica que la municipalidad está implementando algunas iniciativas de gestión. No se cumple con el requisito mínimo exigido.

Puntaje 0: Este valor indica que no existe ninguna evidencia que la municipalidad esté trabajando en el destino en este ámbito de la gestión.

Los criterios del modelo, con sus respectivos puntajes, son los siguientes:

a) Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección

El compromiso de la alta dirección refleja la voluntad de la máxima autoridad municipal por impulsar el desarrollo sustentable del turismo aplicando el modelo de gestión. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

- El Alcalde o Alcaldesa ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna y cuenta con el acuerdo del Concejo Municipal para impulsar un plan de turismo a largo plazo (Puntaje 3).
- El Alcalde o Alcaldesa ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna y está en proceso de lograr un Acuerdo del Concejo Municipal (Puntaje 2).
- El Alcalde o Alcaldesa ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna (Puntaje 1).
- El Alcalde o Alcaldesa no ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna (Puntaje 0).

b) Visión Estratégica y Plan de Turismo

El plan de turismo corresponde a un plan de desarrollo turístico o plan de acción en Zonas de Interés Turístico, desarrollado en forma participativa. Cuenta con el acuerdo del Concejo Municipal y dispone de un sistema de monitoreo. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

- La comuna tiene un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), un Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico u otro instrumento de planificación vigente, desarrollado en forma participativa con la comunidad local. Este instrumento cuenta con el compromiso del Concejo Municipal. El plan dispone de un sistema de monitoreo (Puntaje 3).
- La comuna tiene un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), un Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico u otro instrumento de planificación vigente, desarrollado en forma participativa con la comunidad local, cuenta con el compromiso del Concejo Municipal. El plan no dispone de un sistema de monitoreo (Puntaje 2).
- La comuna tiene un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), un Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico u otro instrumento de planificación vigente, desarrollado en forma participativa con la comunidad local. No cuenta con el compromiso del Concejo Municipal (Puntaje 1).
- La comuna no cuenta con un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), un Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico u otro instrumento de planificación vigente (Puntaje 0).

c) Capital Humano

El capital humano se refiere a la conformación del equipo profesional responsable de la Unidad de Turismo en la municipalidad. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

c.1 Competencias profesionales del responsable de la Unidad o Departamento de Turismo.

- El / La profesional responsable de turismo cuenta con título profesional en turismo o experiencia profesional de tres años en cargos similares en el área de turismo, que lo/la habilite para dirigir la unidad o Departamento de Turismo. Este profesional cumple con el perfil de competencias laborales de Chile Valora (Puntaje 3).
- El / La profesional responsable de turismo cuenta con formación especializada a través de cursos o certificaciones que lo/la habilitan para dirigir la unidad o Departamento de Turismo. En caso de que no cuente con certificaciones, puede acreditar dos años de experiencia en cargos similares (Puntaje 2).
- El / La profesional responsable de turismo no cuenta con formación especializada a través de cursos o certificaciones que lo/la habiliten para dirigir la unidad o Departamento de Turismo, pero tiene experiencia de al menos un año en cargo similar (Puntaje 1).
- El / La profesional responsable de turismo no cuenta con formación especializada a través de cursos o certificaciones que lo/la habiliten para dirigir la unidad o Departamento de Turismo. Tiene menos de un año de experiencia en cargos similares (Puntaje 0).

c.2. Capacitación para la gestión turística sustentable.

- Los profesionales responsables del área de turismo del municipio han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (medio ambiente, sociocultural y económica); accesibilidad y sobre explotación sexual de niñas, niños ya adolescentes en viajes y turismo en los últimos dos años (Puntaje 3).
- Los profesionales responsables del área de turismo del municipio han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (medio ambiente, sociocultural y económica) y accesibilidad universal en los últimos dos años (Puntaje 2).
- Los profesionales responsables del área de turismo del municipio han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (medio ambiente, sociocultural y económica) en una fecha que supera los últimos dos años (Puntaje 1).
- Los profesionales responsables del área de turismo del municipio no han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (Puntaje 0).

d) Programa de Financiamiento

El Programa de financiamiento corresponde al presupuesto asignado para programas y proyectos específicos del área de turismo. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

- La municipalidad cuenta con información sobre la asignación de recursos propios en cinco de los siguientes tipos de iniciativas y proyectos de inversión turística: equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios, gobernanza y sustentabilidad turística (Puntaje 3).
- La municipalidad cuenta con información sobre la asignación de recursos propios en cuatro de los siguientes tipos de iniciativas y proyectos de inversión turística: equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios, gobernanza y sustentabilidad turística (Puntaje 2).
- La municipalidad cuenta con información sobre la asignación de recursos propios en tres de los siguientes tipos de iniciativas y proyectos de inversión turística: equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios, gobernanza y sustentabilidad turística (Puntaje 1).
- La municipalidad no cuenta con información detallada del presupuesto específico disponible para programas de turismo (Puntaje 0).

e) Formación de la Unidad de Turismo

La Unidad de Turismo reconoce la existencia de una estructura interna (unidad, Departamento o Dirección) para la gestión turística. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

- La municipalidad cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo que cumple funciones de planificación turística, desarrollo de productos, calidad de servicios, recursos humanos,

- promoción, información turística y estadísticas y sustentabilidad. Estas funciones se respaldan en un instrumento de planificación vigente ((Puntaje 3).
- La municipalidad cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo que cumple funciones de planificación turística, desarrollo de productos, calidad de servicios, promoción e información turística (Puntaje 2).
 - La municipalidad cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo que cumple funciones de planificación, promoción e información turística y estadísticas (Puntaje 1).
 - La municipalidad no cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo (Puntaje 0).

f) Estructura de Coordinación interna

El Comité de Turismo corresponde a la estructura interna creada para la coordinación interdepartamental en materias de turismo. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

f.1. Comité de Turismo o instancia similar

- La municipalidad cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente, integrada al menos por las unidades/Departamentos de Turismo, Secplan, Fomento Productivo, Cultura, Asesoría Jurídica, Rentas, Medio Ambiente y Obras. Este comité está respaldado por un Decreto municipal y se reúne periódicamente (al menos una vez al mes) para planificar y coordinar las actividades relacionadas con turismo (Puntaje 3).
- La municipalidad cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente, integrada al menos por las unidades/Departamentos de Turismo, Secplan, Fomento Productivo, Cultura, Rentas, Medio Ambiente y Obras. Este comité está respaldado por un Decreto municipal y se reúne periódicamente (al menos una vez al mes) para planificar y coordinar las actividades relacionadas con turismo (Puntaje 2).
- La municipalidad cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente, integrado por Turismo, Secplan, Fomento Productivo, Cultura, Medio Ambiente y Obras. El comité podría estar integrado por otras unidades municipales. Está respaldado por un Decreto municipal y se reúne periódicamente (al menos una vez al mes) para planificar y coordinar las actividades relacionadas con turismo (Puntaje 1).
- La municipalidad no cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente (Puntaje 0).

f.2. Procedimientos para el trabajo coordinado del Comité de turismo o instancia similar

- El comité cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable. Existe documentación y evidencia de las acciones. Se han evaluado los resultados y se observan mejoras en todos los ámbitos de la sustentabilidad y se entregan informes mensuales y anuales (Puntaje 3).
- El comité cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable. Existe documentación y evidencia de las acciones. No se han evaluado los resultados (Puntaje 2).

- El comité cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable. No existe documentación y evidencia de las acciones (Puntaje 1).
- El comité no cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable (Puntaje 0).

g) Programas de Gestión Turística

El Programa de Gestión Turística comprende todas las iniciativas o proyectos bajo responsabilidad municipal o en conjunto son otras instituciones en las que está involucrado el municipio. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

g.1. Coordinación interna y externa para los programas

- La municipalidad está implementando los programas de gestión en coordinación con SERNATUR y otras instituciones públicas externas. Se ha conformado una red de trabajo asociativa con otras instituciones del sector público, SERNATUR, CORFO, SERCOTEC, FOSIS y se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta en el destino turístico (En caso de que esté integrado por varias comunas). (Puntaje 3).
- La municipalidad está implementando los programas de gestión en coordinación con SERNATUR y otras instituciones públicas externas. Está implementando los programas de gestión con el apoyo de una coordinación interna. Se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta en el destino turístico (En caso de que esté integrado por varias comunas) (Puntaje 2).
- La municipalidad está implementando los programas de gestión con el apoyo de una coordinación interna. Se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta en el destino turístico (En caso de que esté integrado por varias comunas) (Puntaje 1).
- La municipalidad está implementando los programas de gestión sin contar con mecanismos de coordinación interna. No se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta el destino turístico (En caso de que esté integrado por varias comunas) (Puntaje 0).

g.2. Formalización de Empresas de Turismo.

- La municipalidad cuenta con un programa de apoyo a la formalización de las empresas de turismo (alojamiento, alimentación, transporte, guías de turismo, turismo de aventura) y de fiscalización periódica que evalúa el funcionamiento de la oferta, en los ámbitos de competencia del municipio. Este trabajo se refuerza en alta temporada (Puntaje 3).
- La municipalidad realiza algunas acciones periódicas para incentivar la formalización de las empresas de turismo y esporádicamente realiza fiscalizaciones de control del buen funcionamiento de la oferta, en los ámbitos de competencia del municipio (Puntaje 2).
- La municipalidad está implementando un programa de apoyo a la formalización de las empresas de turismo, que considera un sistema de fiscalización periódica para controlar el buen funcionamiento de la oferta, en los ámbitos de competencia del municipio (Puntaje 1).

- La municipalidad no cuenta con un programa de apoyo a la formalización de las empresas de turismo (Puntaje 0).

h) Sistema de Información y Estadísticas

El Sistema de Información y estadísticas de turismo responde a la necesidad de contar con información relevante que permita certidumbre en la toma de decisiones y seguimiento de la gestión turística municipal. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

h.1. Existencia de un Sistema de Información y estadísticas de turismo

- La municipalidad cuenta con un sistema de Información y estadísticas actualizadas sobre la demanda turística, que incluye datos sobre el perfil del turista y otros que permiten evaluar las tendencias de desarrollo del turismo en la comuna. Se emplea para apoyar la gestión interna y a los usuarios externos. Cuenta con un registro actualizado de todos los atractivos y servicios turísticos de la comuna (Puntaje 3).
- La municipalidad cuenta con un registro actualizado de Información y estadísticas de demanda turística en la comuna. Dispone de un registro actualizado de los principales atractivos y servicios turísticos de la comuna (Puntaje 2).
- La municipalidad cuenta con Información y algunas estadísticas no actualizadas sobre el comportamiento del turismo en la comuna. Dispone de un registro actualizado de los principales atractivos y servicios turísticos de la comuna (Puntaje 1).
- La municipalidad sólo cuenta con información general de la comuna. No dispone de estadísticas sobre el comportamiento de la demanda turística de la comuna (Puntaje 0).

h.2. Oficina de Información Turística

- La municipalidad cuenta con una oficina de información turística propia o en convenio habilitada todo el año. Dispone de folletería de los atractivos de mayor interés para los visitantes y de todos los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, esparcimiento, transporte, etc.) de la comuna. La oficina de informaciones cuenta con personal que, en su conjunto, además del idioma español, puede atender fluidamente en idioma inglés y en un tercer idioma (Puntaje 3).
- La municipalidad cuenta con una oficina de información turística propia o en convenio habilitada en la alta temporada, en fines de semana largo y en períodos de alta afluencia de visitantes. Dispone de folletería de los atractivos de mayor interés para los visitantes y de todos los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, esparcimiento, transporte, etc.) de la comuna. La oficina de informaciones cuenta con personal que, en su conjunto, además del idioma español, puede atender fluidamente en idioma inglés (Puntaje 2).
- La municipalidad cuenta con una oficina de información turística habilitada en la alta temporada, en fines de semana largo y en períodos de alta afluencia de visitantes. Dispone de folletería de los principales atractivos turísticos y de los principales servicios turísticos de alojamiento, alimentación, esparcimiento y transporte de la comuna (Puntaje 1).
- La municipalidad no cuenta con oficina de información turística (Puntaje 0).

i) Resultados

Los resultados corresponden a un conjunto de indicadores que reflejan el trabajo de la municipalidad en la medición de la satisfacción del visitante, programa de conciencia turística, aplicación de código de conducta para los turistas, monitoreo del impacto del turismo en sitios naturales y culturales, satisfacción del sector privado con la gestión municipal, programa de gestión de residuos sólidos, programa de accesibilidad universal y campaña de promoción turística. Se evalúa en base a los siguientes requisitos:

i.1 Gestión de satisfacción de los visitantes

- La Oficina de Información Turística de la municipalidad cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino, gestiona los reclamos y realiza un seguimiento de las soluciones implementadas (Puntaje 3).
- La Oficina de Información Turística de la municipalidad cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino y gestiona los reclamos. No realiza un seguimiento de las soluciones implementadas (Puntaje 2).
- La Oficina de Información Turística de la municipalidad cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino (Puntaje 1).
- La Oficina de Información Turística de la municipalidad no cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino (Puntaje 0).

i.2. Conciencia turística y educación ambiental en la comunidad

- La municipalidad ha implementado un programa de conciencia turística y de educación ambiental que se evalúa periódicamente (Puntaje 3).
- La municipalidad ha implementado un programa de conciencia turística y de educación ambiental (Puntaje 2).
- La municipalidad cuenta con un programa de conciencia turística y de educación ambiental (Puntaje 1).
- La municipalidad no cuenta con un programa de conciencia turística y de educación ambiental (Puntaje 0).

i.3. Código de conducta para los turistas

- La municipalidad cuenta con un código de conducta para los visitantes basado en el Código Ético Mundial para el Turismo. Este código ha sido implementado y se evalúa su impacto en la comuna (Puntaje 3).
- La municipalidad cuenta con un código de conducta para los visitantes, basado en el Código Ético Mundial para el Turismo. Este código ha sido implementado, si bien no se evalúa su impacto en la comuna (Puntaje 2).
- La municipalidad cuenta con un código de conducta para los visitantes. Este no ha sido implementado (Puntaje 1).
- La municipalidad no cuenta con un código de conducta para los visitantes (Puntaje 0).

i.4 Monitoreo de impacto del turismo en sitios naturales/culturales

- La municipalidad identifica los impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal e implementa acciones para mitigarlos (Puntaje 3).
- La municipalidad cuenta con información sobre los impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal (Puntaje 2).
- La municipalidad cuenta con información sobre algunos impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal (Puntaje 1).
- La Municipalidad no cuenta con información sobre algunos impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal (Puntaje 0).

i.5. Satisfacción del sector privado con la gestión municipal

- La municipalidad responde oportunamente a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado (Puntaje 1).
- La municipalidad frecuentemente responde a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado (Puntaje 2).
- La municipalidad ocasionalmente responde a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado (Puntaje 1).
- La municipalidad no responde, salvo excepciones, a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado (Puntaje 0).

i.6. Manejo de residuos sólidos en la comuna

- Los sitios de mayor afluencia de visitantes cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos que involucra a todas las empresas turísticas (Puntaje 3).
- Los sitios de mayor afluencia de visitantes cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos que involucra a algunas empresas turísticas (Puntaje 2).
- Los sitios de mayor afluencia de visitantes cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos que no involucra al sector turismo (Puntaje 1).
- Los sitios de mayor afluencia de visitantes no cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos (Puntaje 0).

i.7 Accesibilidad Universal. Turismo para todos.

- La municipalidad implementa y promueve políticas y acciones de accesibilidad universal (Para barreras del entorno y barreras sociales) (Puntaje 3).
- La municipalidad implementa políticas y acciones de accesibilidad universal (Para barreras del entorno o barreras sociales) (Puntaje 2).
- La municipalidad implementa la accesibilidad universal sólo para barreras del entorno (Puntaje 1).
- La municipalidad no implementa ni promueve políticas y acciones de accesibilidad universal (Puntaje 0).

i.8 Promoción turística

- La municipalidad ha implementado un plan de promoción turística que cuenta con un sistema de evaluación de impacto de las acciones promocionales en el mercado nacional e internacional (Puntaje 3).
- La municipalidad ha implementado un plan de promoción turística (Puntaje 2).
- La municipalidad no cuenta con un plan de promoción turística. Ha implementado acciones específicas (Puntaje 1).
- La municipalidad no ha implementado acciones de promoción turística (Puntaje 0).

El puntaje máximo que puede alcanzar una municipalidad que cumple con todos los requisitos de gestión exigidos en cada criterio, es de 60 puntos, que equivale al 100%. Para sintetizar la información, se elabora un cuadro resumen del diagnóstico de municipalidad turística, cuyo objetivo es registrar los puntajes de cada indicador (Cuadro N° 3.6).

Según el puntaje alcanzado se podrá establecer el nivel de logro o desempeño de la gestión turística municipal, en términos porcentuales, aplicando una fórmula simple:

$$\text{Nivel (\%)} \text{ de desempeño de la gestión} = \frac{\text{Puntaje total alcanzado por la municipalidad}}{\text{Puntaje máximo posible (60)}} \times 100$$

En base al resultado final, la municipalidad se clasifica en tres categorías o niveles de desempeño de gestión turística:

- | | |
|---|----------------------|
| A. Municipalidad que registra un Mínimo Nivel de gestión turística: | menos de 24 puntos |
| B. Municipalidad que registra un Nivel Básico de gestión turística: | entre 24 y 36 puntos |
| C. Municipalidad que registra un Nivel Avanzado de gestión turística: | más de 36 puntos |

Una vez concluida esta fase de evaluación y en concordancia con los resultados obtenidos, corresponde elaborar un Plan de Mejora. Este plan será el instrumento aplicado para registrar las acciones que la organización municipal implementará para reducir las brechas de gestión.

3.3.4.4 Implementación del modelo en la municipalidad de Vicuña

Una vez definidos los criterios y requisitos de gestión turística del modelo, se aplicó en una municipalidad seleccionada de común acuerdo con el equipo de contraparte del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Se seleccionó a la Municipalidad de Vicuña, que integra la Zona de Interés Turístico del Valle del Elqui.

Para aplicar el modelo se sostuvieron diversas reuniones durante el trabajo de campo y se procedió a entrevistar a los funcionarios del área de turismo de esta municipalidad, con el objeto de obtener la información requerida para esta investigación.

Cuadro N° 3.6 Ficha de Diagnóstico de la Gestión Turística Municipal

Criterios		Indicadores	Puntaje Máximo	Puntaje Logrado	% Logro
1	Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.	Compromiso de la alta dirección	3		
2	Definición de una Visión Estratégica y Plan de Turismo.	Plan de turismo	3		
3	Capital Humano	Competencias profesionales del responsable de la Unidad o Departamento de Turismo	3		
		Capacitación para la gestión turística sustentable.	3		
4	Presupuesto del área de turismo.	Programa de Financiamiento para turismo	3		
5	Unidad de Turismo	Unidad/Departamento de Turismo.	3		
6	Estructura de Coordinación (Comité de Turismo).	Comité de Turismo o instancia similar	3		
		Procedimientos para el trabajo coordinado del Comité de turismo o instancia similar	3		
7	Programas de Gestión Turística.	Coordinación interna y externa para los programas	3		
		Formalización de Empresas de Turismo.	3		
8	Sistema de Información y Estadísticas.	Sistema de Información y estadísticas de turismo	3		
		Oficina de Información Turística	3		
9	Resultados	Gestión de satisfacción de los visitantes	3		
		Conciencia turística y educación ambiental en la comunidad.	3		
		Código de conducta para los turistas	3		
		Monitoreo de impacto del turismo en sitios naturales/culturales	3		
		Satisfacción del sector privado con la gestión municipal	3		
		Manejo de residuos sólidos en la comuna	3		
		Accesibilidad Universal, Turismo para todos	3		
		Promoción turística	3		
PUNTAJE TOTAL			60		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO = PUNTAJE TOTAL/60 * 100					

Fuente: Elaboración propia

3.3.4.5 Identificación de brechas que afectan la gestión turística de la municipalidad de Vicuña.

En primer lugar, para evaluar la gestión turística de la municipalidad se identificaron las brechas que afectan la gestión interna del área de turismo. Para tal efecto, se aplicó una Ficha de Diagnóstico que arrojó resultados sobre el desempeño municipal, según el puntaje obtenido para cada uno de los criterios ya descritos del modelo (Cuadro N° 3.6).

En segundo lugar, para identificar las brechas de sustentabilidad a escala local, se aplicó la Matriz de Brechas explicada anteriormente (Cuadro N° 3.2), para evaluar los ámbitos de sustentabilidad: sociocultural, económica, de gestión y medioambiental.

3.3.4.6 Elaboración y aplicación del Plan de Mejora de la gestión turística municipal

Una vez concluida la fase anterior y en concordancia con los resultados obtenidos, corresponde elaborar un Plan de Mejora. Este plan será el instrumento aplicado para registrar las acciones que la organización municipal implementará para reducir las brechas de gestión.

Las acciones por ejecutar se centrarán en reducir las limitantes que afectan la gestión del área de turismo, a partir de la identificación y priorización de las iniciativas del plan. Los contenidos de este Plan de Mejora son los siguientes:

a) iniciativa o medida a implementar

Corresponde a la iniciativa que el equipo municipal implementará para cumplir con el indicador. Ejemplo: Obtener Acuerdo del Concejo Municipal para postular a Vicuña como Municipalidad Turística.

b) Tipo de iniciativa

Las iniciativas se clasifican según su plazo en Acciones de Mejora Inmediata (AMI) o Acciones de Largo Plazo.

c) Unidad ejecutora

Corresponde a la unidad responsable de liderar el trabajo a desarrollar dentro de la municipalidad. Ejemplo: Concejo Municipal

d) Indicador

El indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa que permite medir comportamientos o fenómenos de la realidad. Ejemplo:

- $\text{Número de funcionarios capacitados} / \text{Total de funcionarios} \times 100$
- $\text{Total de Unidades informadas de la decisión del Alcalde (esa) de trabajar conforme a los criterios de la Distinción de Municipalidad Turística} / \text{Total de unidades} \times 100$

e) Meta asociada

Corresponde a un resultado previsto de alcanzar una vez implementado el proceso. Ejemplo: todas las jefaturas están informadas de los criterios de Distinción de Municipalidad Turística.

f) Período de ejecución

Se establece en función de los meses previstos para el inicio y final de ejecución de una iniciativa. Ejemplo: 1/10/2020 – 1/10/2022

g) Medio de verificación

Corresponde a la documentación que permite constatar el cumplimiento de una iniciativa. Ejemplo: copia de la carta del Alcalde (esa) solicitando la Distinción de Municipalidad Turística recibida en el Servicio Nacional de Turismo.

3.3.4.7 Evaluación de la implementación del modelo de fortalecimiento de la gestión turística en la municipalidad de Vicuña.

Luego de aplicar este modelo en un caso de estudio, en el marco de esta investigación doctoral, y como resultado de la experiencia desarrollada entre los años 2017 y 2019, el Servicio Nacional de Turismo decidió implementar el modelo en todo el país. Para estimular a las municipalidades creó un premio nacional, denominado “Distinción de Turismo Municipal”¹. Su objetivo fue reconocer las buenas prácticas de gestión turística, por lo que a partir del año 2020 inició la convocatoria para las municipalidades interesadas en trabajar, de acuerdo a los criterios del modelo, en la mejora de sus procesos internos. (Servicio Nacional de Turismo, 2019).

¹ Para mayores antecedentes se puede consultar el sitio <https://municipalidadturistica.sernatur.cl/>

Con el propósito de evaluar los resultados de la implementación del modelo de gestión turística municipal en la Municipalidad de Vicuña, se aplicó nuevamente la Ficha de Diagnóstico de Gestión Turística indicada anteriormente, comparando los resultados registrados el año 2017, con los resultados obtenidos el año 2019, una vez implementado este modelo.

Se analizaron los principales resultados generados a partir de la aplicación del modelo en la gestión de la municipalidad, identificando mejoras en las siguientes áreas:

- a. Fortalecimiento de la gestión de la Unidad de Turismo mediante la creación de un Comité de Turismo
- b. Planificación turística comunal
- c. Competencias profesionales para la gestión turística
- d. Inversión en fomento productivo
- e. Promoción turística

Finalmente, se aplicó una encuesta para conocer la percepción y obtener evidencia acerca de los efectos favorables de la implementación de este modelo (Cuadro N°3.7). Esta actividad se realizó el año 2021 y estuvo dirigida a la profesional responsable de la unidad de turismo de la Municipalidad de Vicuña.

Los resultados permitieron registrar la opinión sobre los siguientes aspectos:

- a. Factores que contribuyeron para lograr Distinción de Municipalidad Turística.
- b. Importancia de esta distinción para el trabajo de coordinación interna en la municipalidad.
- c. Principales líneas de acción generadas a partir de la distinción.
- d. Unidades municipales que han fortalecido su gestión coordinada con el área de turismo.
- e. Impactos positivos para la Unidad de Turismo, generados a partir de la Distinción de Municipalidad Turística.
- f. Incentivos esperados por los profesionales de turismo a partir de la distinción.
- g. Percepción sobre el efecto de la distinción en el trabajo de coordinación con otras municipalidades de la región que desarrolla la municipalidad.
- h. Nivel de dificultad para cumplir con los requisitos del modelo.

Cuadro N° 3.7 Cuestionario para evaluar la Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal.

A. Según su experiencia cuáles han sido los factores claves para lograr la distinción? (Puede marcar varias alternativas)

1. Conocimiento previo
2. Urgencia de la distinción
3. Experiencia
4. Trabajo coordinado
5. Respaldo de jefatura
6. Tiempo extraordinario
7. Apoyo del sector privado
8. Trabajo en equipo
9. Disponibilidad presupuestaria
10. Desafío laboral
11. Liderazgo del área de turismo
12. Interés del equipo municipal
13. Compromiso laboral
14. Compromiso de la autoridad
15. Apoyo de SERNATUR

B. Importancia de esta distinción para el trabajo de coordinación interna en la municipalidad (Marque una alternativa)

1. Muy alta
2. Alta
3. Regular
4. Baja
5. Muy Baja

C. Según su experiencia ¿cuáles de los siguientes temas o líneas de acción se han fortalecido o iniciado con el sector público o privado a partir de implementar la distinción? (Puede marcar varias alternativas).

1. Inversión en infraestructura
2. Desarrollo de experiencias
3. Actualización de programas
4. Ordenamiento territorial
5. Información turística
6. Calidad de servicios
7. Estudios e investigaciones
8. Asistencia técnica
9. Desarrollo de productos turísticos
10. Participación de la comunidad
11. Fortalecimiento de capital humano
12. Fomento productivo
13. Formalización de empresas
14. Gobernanza
15. Promoción turística
16. Sustentabilidad
17. Planificación turística
18. Capacitación

Continuación del Cuadro N° 3.7

<p>D. ¿Qué unidades de la municipalidad se han incorporado permanentemente al trabajo colaborativo generado a partir de la distinción?. (Puede marcar varias alternativas)</p>	
1. Relaciones Públicas	<input type="checkbox"/>
2. Seguridad	<input type="checkbox"/>
3. Finanzas	<input type="checkbox"/>
4. Educación	<input type="checkbox"/>
5. Obras	<input type="checkbox"/>
6. Inclusividad	<input type="checkbox"/>
7. Deportes	<input type="checkbox"/>
8. Patentes	<input type="checkbox"/>
9. Desarrollo Comunitario	<input type="checkbox"/>
10. Aseo y Ornato	<input type="checkbox"/>
11. Cultura	<input type="checkbox"/>
12. Secretaría Comunal de Planificación	<input type="checkbox"/>
13. Fomento Productivo	<input type="checkbox"/>
14. Medio Ambiente	<input type="checkbox"/>
<p>E. ¿Qué logros se pueden atribuir a la distinción, es decir cuál ha sido el impacto positivo para la unidad de turismo luego de lograr este reconocimiento? (Puede marcar varias alternativas)</p>	
1. Aumento presupuestario	<input type="checkbox"/>
2. Mejoramiento de la calidad de servicios internos	<input type="checkbox"/>
3. Autoestima del profesional responsable de turismo	<input type="checkbox"/>
4. Fortalecimiento del trabajo con organizaciones civiles	<input type="checkbox"/>
5. Información del destino	<input type="checkbox"/>
6. Fortalecimiento del trabajo inter institucional	<input type="checkbox"/>
7. Diversificación de las tareas de la unidad de turismo	<input type="checkbox"/>
8. Reconocimiento del trabajo del responsable de turismo	<input type="checkbox"/>
9. Incentivo a la capacitación profesional	<input type="checkbox"/>
10. Decisión de proyectos en conjunto	<input type="checkbox"/>
11. Posicionamiento de la unidad de turismo	<input type="checkbox"/>
12. Generación de nuevos conocimientos compartidos	<input type="checkbox"/>
13. Apoyo y coordinación interna	<input type="checkbox"/>
<p>F. ¿En su opinión, qué tipo de incentivos debieran recibir las municipalidades que lograron la distinción? (Puede marcar varias alternativas)</p>	
1. Dotación de personal especializado	<input type="checkbox"/>
2. Difusión del trabajo interno de la municipalidad	<input type="checkbox"/>
3. Respaldo para la realización de estudios	<input type="checkbox"/>
4. Participación en eventos	<input type="checkbox"/>
5. Prioridad en las decisiones de ejecución de proyectos	<input type="checkbox"/>
6. Acceso a capacitación especializada	<input type="checkbox"/>
7. Mayor aporte financiero para el área de turismo	<input type="checkbox"/>
8. Incremento en recursos para promoción turística	<input type="checkbox"/>

Continuación del Cuadro N° 3.7

G. ¿La distinción turística ha sido importante para facilitar la coordinación con otras municipalidades de la región?
(Marque una alternativa)

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. En desacuerdo

H. Según su experiencia teniendo en cuenta los criterios del modelo de distinción, califique el nivel de dificultad para cumplir o avanzar - en el tiempo que lleva la distinción – con los requisitos que exige el Modelo de Gestión Turística Municipal. Esa pregunta ayudará a identificar las debilidades que habrá que enfrentar para el proceso de mejora continua de la gestión municipal.	Categoría de Dificultad				
	Muy alto nivel de dificultad	Alto nivel de dificultad	Mediano nivel de dificultad	Bajo nivel de dificultad	Muy bajo nivel de dificultad
Compromiso de la alta dirección					
Liderazgo de las jefaturas internas					
Involucramiento de los funcionarios en una visión estratégica del turismo en la comuna.					
Elaboración de un PLADETUR participativo					
PLADETUR vinculado con el PLADECO					
Competencias profesionales del / de la responsable de turismo					
Capacitación a los profesionales de la unidad de turismo					
Presupuesto anual para el área de turismo					
Seguimiento mediante indicadores de desempeño a las iniciativas de la municipalidad en el área turismo.					
Funciones de la unidad de turismo en materia de: planificación, desarrollo de productos, marketing, información turística y estadísticas					
Participación de los directivos en el Comité de Turismo					
Definición de procedimientos para el trabajo del Comité directivo					
Red de trabajo asociativo con otras instituciones					
Coordinación externa con instituciones públicas y privadas					
Sistema de información estadístico de turismo					
Levantamiento de información en la oficina de turismo					
Catastro de atractivos turísticos actualizado					
Catastro de servicios turísticos actualizado					
Información disponible para los turistas					
Encuestas de satisfacción a los visitantes					
Satisfacción de los visitantes con la ofic. de información turística					
Certificación de Calidad Turística					
Certificación de Sustentabilidad					
Programa de conciencia turística evaluado					
Código de Conducta del Turista basado en el Código Ético Mundial					
Monitoreo de impacto en recursos naturales					
Monitoreo de impacto en recursos culturales					
Manejo de residuos sólidos					
Medición del impacto económico en alta temporada					
Medición del empleo en alta temporada					
Certificación ambiental de la municipalidad					
Satisfacción de la comunidad local con el turismo					

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para obtener información más actualizada sobre los avances logrados por la Municipalidad de Vicuña, en los ámbitos de sustentabilidad sociocultural, económico, de gestión y medio ambiente, se integró a la encuesta la matriz de brechas de sustentabilidad, con el objeto de identificar las iniciativas que la municipalidad estaba impulsando para reducir las brechas de sustentabilidad que afectan el desarrollo del turismo.

3.3.5 V. Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal a escala nacional.

Como se señaló anteriormente, a partir de esta investigación doctoral, el Servicio Nacional de Turismo decidió implementar el modelo en todo el país. A partir del año 2019 inició la convocatoria para las municipalidades interesadas en trabajar, de acuerdo a los criterios del modelo, en la mejora de sus procesos internos.

El desafío de implementar el modelo de gestión a escala nacional respondió a la decisión de las autoridades de fortalecer la gestión turística de todas las municipalidades del país con una nueva herramienta para apoyar las funciones que cumplen en temas de promoción, coordinación, planificación y fomento del desarrollo turístico, entre otras.

Esta última etapa de la investigación tuvo como objetivo obtener información sobre la experiencia de los funcionarios municipales que, a partir de los aprendizajes obtenidos en la Zona de Interés Turístico del Valle del Elqui, implementaron este modelo de fortalecimiento de la gestión turística.

Para registrar la información y obtener resultados comparables con los que se obtuvieron para el caso de estudio, se aplicó una encuesta similar a la que se aplicó en la Municipalidad de Vicuña. El levantamiento de información contó con el apoyo de los profesionales responsables del Programa Nacional de Turismo Municipal del Servicio Nacional de Turismo.

Esta decisión de respaldar una política pública a partir de una investigación empírica aborda uno de los desafíos que planteaba Arzaluz (2005, p.134), quien reconocía que *“en el tema de los estudios municipales, la duda que existe es si los procesos que el investigador observa y registra en un momento determinado son el resultado de un momento coyuntural y no de un verdadero cambio que se genera a raíz de experiencias de alternancia política”*.

La autora concluía que *“para avanzar en este sentido, la propuesta es observar lo que sucede en los municipios estudiados después de un tiempo. Esta clase de investigación es posible, ya que algunos municipios examinados como experiencia de alternancia han regresado a gobiernos anteriores y han surgido municipios que se han vuelto de oposición. Al respecto, los estudios longitudinales pueden ser una opción en el intento de avanzar en el conocimiento de la realidad local”* (Arzaluz, 2005, p. 134).

Finalmente, se realizó una entrevista a la funcionaria responsable en el Servicio Nacional de Turismo de Chile, de monitorear la implementación del modelo a nivel nacional, con el objeto de conocer su opinión sobre los resultados obtenidos a escala nacional, en la gestión municipal, luego de la puesta en marcha de este modelo el año 2019. Asimismo, identificar cuál ha sido el interés de las municipalidades por implementarlo.

CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE LAS ETAPAS DE DESARROLLO TURÍSTICO Y DESTINOS DE CHILE

En el apartado del marco teórico se analizó la evolución del concepto de destino turístico desde distintas perspectivas, los criterios e indicadores que determinan su sustentabilidad, así como las políticas implementadas en Iberoamérica para incentivar el desarrollo de turismo en destinos priorizados para la inversión pública. En ese escenario de planificación, se revisaron los principales tipos de instrumento empleados para el desarrollo del turismo a escala nacional y la experiencia de varios países que han aplicado medidas específicas en ámbitos locales y regionales para fomentar la instalación de infraestructuras turísticas, mediante estrategias de ordenamiento territorial basadas en la zonificación de territorios reconocidos como polos de desarrollo turístico, que en esa condición reciben un tratamiento especial, con medidas de carácter selectivo en el ámbito normativo y económico, entre otras.

Asimismo, se abordó el rol que juegan las municipalidades como entidades responsables de conducir la gestión de los destinos turísticos en un entorno exigente debido a la creciente demanda de descentralización y de mayor asignación de recursos y competencias para los gobiernos locales que han planteado a las administraciones centrales, a la presencia de una ciudadanía más empoderada y por las debilidades que presentan las estructuras locales para responder a sus funciones.

Este capítulo se propone el objetivo de entregar un marco de referencia para entender la situación actual del sector turístico en Chile, en base a las políticas públicas implementadas por el Estado de Chile, en los últimos 60 años. Como en otros países de Iberoamérica, la puesta en marcha de estructuras organizacionales para la gestión de los destinos, la asignación de recursos para promoción turística y capacitación o la priorización de zonas para la atracción de inversiones, han sido instrumentos que en este período han demostrado la capacidad institucional para articular alianzas y proyectos integrados para fortalecer la condición de destino turístico.

4.1 Etapas de desarrollo turístico según períodos de gobierno en Chile

Para identificar las distintas etapas de desarrollo turístico de Chile, se procedió a una revisión documental de las políticas y planes gubernamentales publicados en el período 1960 -2019, que tuvo el objetivo de reconocer los instrumentos de política pública en el ámbito organizativo, programático, normativo o de ordenación y financiero diseñado en cada período de gobierno. A partir de esta revisión se identifica el rol que han desempeñado las instituciones del Estado en la conducción del desarrollo turístico (Rivas, 2017) y se describen brevemente seis etapas que dan cuenta de la importancia de la implementación de

iniciativas legales, planes estratégicos o proyectos de inversión, para la creación y consolidación de destinos turísticos a lo largo del país.

La selección de estos instrumentos obedece a que reflejan el modelo de producción económica implementado en cada uno de los períodos considerados; en segundo lugar, porque en Latinoamérica han recibido una especial atención de parte de los organismos nacionales de turismo y, en tercer lugar, porque cuando se cuenta con información facilitan la comprensión y análisis de la evolución turística de un lugar (Monfort, 2000; Shenkel y Almeida, 2015; Díaz, 2015; Wallingre, 2017; Rivas, 2017).

Las etapas de desarrollo turístico reconocidas por Rivas (2017), fueron las siguientes:

Cuadro N° 4.1 Etapas de desarrollo turístico de Chile

Período Presidencial	Años	Etapas
Jorge Alessandri Rodríguez Eduardo Frei Montalva	1960 - 1970	Institucionalización de la gestión del Estado en turismo.
Salvador Allende Gossens	1970 - 1973	Desarrollo de destinos tradicionales en una fase de economía centralizada.
Augusto Pinochet Ugarte	1973 - 1990	Impulso al desarrollo turístico bajo un modelo transformación económica neoliberal.
Patricio Alwyn Azócar Eduardo Frei Ruiz-Tagle	1990 - 2000	Reposicionamiento turístico de Chile
Ricardo Lagos Escobar Michelle Bachelet Jeria	2000 - 2010	Transformación y consolidación de la institucionalidad turística.
Sebastián Piñera Echeñique Michelle Bachelet Jeria Sebastián Piñera Echeñique	2010 - 2019	Diversificación y especialización de productos turísticos

Fuente: Elaboración propia

En cada etapa se incorpora una referencia al flujo turístico internacional de Chile y del movimiento turístico interno para identificar las tendencias de crecimiento de la demanda turística en Chile, información que resulta de utilidad para respaldar nuestra afirmación relativa a la evolución creciente, aunque no exento de períodos de “desaceleración”, que registran las visitas de extranjeros al país.

4.1.1. Etapa I. Institucionalización de la gestión del Estado en turismo (1960 - 1969)

Durante el período de gobierno del presidente Jorge Alessandri Rodríguez (1958 -1964) y luego del presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970), se hace evidente una crítica al modelo de sustitución de importaciones que había sido impulsado en Chile hasta la década del 60, debido a que “no había logrado independizar la economía interna del sector externo” (Meller, 1998, p. 54). En este período “las estrategias latinoamericanas de desarrollo buscaban alcanzar dos objetivos: (i) la independencia económica respecto de los mercados mundiales, y (ii) la reducción por el Estado. Con los recursos adicionales obtenidos, el Estado podría planificar y guiar el desarrollo económico en una dirección que favoreciera a la gran mayoría (Meller, 1998, p. 114). En el cuadro N° 4.2 se presenta una síntesis de las principales iniciativas o acciones implementadas en el período 1960 – 1969, por las instituciones del Estado en Chile para el impulso del sector turístico de Chile.

En el ámbito de la organización sectorial, ante la importancia que se le asigna a la actividad turística y la necesidad de generar una institucionalidad de coordinación intergubernamental y con el sector privado, el Estado crea el año 1960 la Dirección de Turismo (Cuadro N° 4.2). El rol de esta institución fue determinante para que los organismos centralizados de la administración estatal asumieran funciones directas en la regulación de la actividad turística, integrando bajo su responsabilidad la información, publicidad, inspección y fomento del desarrollo turístico nacional.

Las consideraciones específicas que determinaron la creación de esta nueva institución fueron las siguientes:

- a) Que el turismo representa una riqueza potencial para la realidad económica chilena, dadas las bellezas naturales del territorio nacional, sus favorables condiciones de clima y la múltiple variedad de su paisaje.
- b) Que la actividad turística incide favorablemente en la balanza de pagos, y constituye un estímulo general a los diversos rubros de la economía nacional.
- c) Que del turismo deriva un mayor intercambio cultural, y un mejor conocimiento y comprensión entre los pueblos, con ventajosas consecuencias de mutuo progreso.
- d) Que es necesario coordinar y estimular en forma metódica y permanente, el progreso del turismo en Chile, a través de un organismo eficiente y estable, capaz de realizar una activa política de fomento (Ministerio de Hacienda de Chile, 1960, p. 1).

Cuadro N° 4.2 Principales acciones impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1960 - 1969

<p>Instrumentos de Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea la Dirección de Turismo (DITUR), como servicio público, dependiente del Ministerio de Economía. • Se fortalecen las funciones sectoriales, en materias de turismo, de la Oficina de Planificación de Planificación Nacional (ODEPLAN), dependiente de la Presidencia de la República. • El principal instrumento gubernamental para la coordinación sectorial es la Comisión Nacional Coordinadora de Turismo (CONACOTUR), creada el año 1966. Se incluían a los Subsecretarios de Economía, Fomento y Reconstrucción (que la presidía), Relaciones Exteriores, Transportes y Hacienda, a los máximos directivos de la Dirección de Turismo, Obras Públicas, Carabineros, Investigaciones, Deportes, Empresa de Ferrocarriles del Estado, Empresa Marítima del Estado, LAN Chile, Subdirector regional de la Oficina de Planificación Nacional y cinco representantes del presidente de la República. • Se establecen 10 Consejos Regionales de Turismo.
<p>Instrumentos Normativos o de Ordenación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se promulga el Decreto con Fuerza de Ley N° 355 (1960) que crea la Dirección de Turismo y su Reglamento. • Se promulga el Decreto Supremo 1.818 (1962) que reglamenta el funcionamiento de la Dirección de Turismo • Se promulga el Decreto N° 360 (1966) que crea la Comisión Nacional Coordinadora de Turismo • Se promulga la Ley N° 16.069 (1965) que libera de derechos e impuestos de internación la de equipos para Clubes de Skí. • Se promulga la Ley N° 17.081 (1969) que modifica la Ley N° 16.855 que establece beneficios para los Hoteles, Moteles, Hosterías y Posadas. • Se promulga la Ley 17.169 (1969) que crea los Consejos Regionales de Turismo • Se promulga el Decreto N° 914 (1968) que entrega atribuciones a la Dirección de Turismo para autorizar a empresas de turismo o agencias de viajes y para reducir tarifas de hoteles y otros establecimientos dedicados al hospedaje.
<p>Instrumentos Programáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseña el Primer Plan Nacional de Desarrollo Turístico, elaborado por la Dirección de Turismo de Chile, que contempla iniciativas para posicionar al país en el mercado internacional. Se cuenta con una Oficina de Información Turística en Mendoza. • El Estado, a través de la Dirección de Turismo impulsa el Programa Nacional de Turismo. • Se establece la primera zonificación y evaluación del potencial turístico de Chile, definiendo zonas y centros turísticos prioritarios. • Los Consejos Regionales de Turismo tienen la misión de promocionar la región, fomentar el turismo social, coordinar los planes municipales de turismo, entre otras funciones.
<p>Instrumentos financieros o de fomento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea la Hotelera Nacional (HONSA), entidad estatal bajo cuyo alero se construyen en el país cerca de 40 hoteles y hosterías. • Se gestiona al BID un crédito por U\$ 10 millones para inversión en infraestructura vial y equipamiento hotelero. • Se desarrolla un programa para inversión en centros de montaña. • Se faculta a la Dirección de Turismo para subvencionar a los Clubes de Skí, con el objeto de que construyan refugios en canchas para practicar este deporte. • El Estado cuenta con un cuerpo legal para el fomento a la construcción de alojamiento

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección de Turismo 1966 y 1970

En este período, el Estado de Chile inicia un proceso de fortalecimiento de la institucionalidad sectorial dotando de recursos y de funciones de coordinación a la Dirección Nacional de Turismo, que actúa como organismo técnico para ejecutar las políticas públicas. En conjunto con la Oficina de Planificación Nacional se asignan nuevas funciones a los organismos que integran la CONACOTUR, estableciendo programas de trabajo a escala nacional y regional. Con estas iniciativas se pretendía focalizar las metas del plan de desarrollo turístico impulsado por el gobierno y generar un mayor equilibrio en los territorios (Presidencia de la República de Chile, 1966).

En el ámbito normativo y de ordenación, se incorporan facultades para impulsar programas de información, promoción, fiscalización de empresas turísticas y fomento a la inversión y desarrollo turístico local. Su reglamento, promulgado en el año 1962, define para la escala local una estructura organizacional que actúa como instrumento de Gobernanza y apoyo a la gestión del organismo a escala local (Diario Oficial de la República de Chile, 1962)

Este proceso de desconcentración y descentralización nacional planteado en la agenda gubernamental se refleja en la creación de los Consejos Regionales de Turismo, promulgados a través de la ley N° 17.169. Estos Consejos Regionales contaron con atribuciones para desarrollar estudios, planes, acciones de promoción, regulación, fiscalización, fomento e incluso conceder créditos para el desarrollo de equipamiento orientado preferentemente al turismo social (Ministerio de Fomento, Economía y Reconstrucción, 1969).

En el ámbito de los instrumentos programáticos, al iniciarse esta etapa, el Estado otorga amplias facultades a la Dirección de Turismo para liderar el desarrollo de turístico a nivel local, por cuanto le corresponderá establecer los lugares de Chile que serán declarados *Centros de Atracción Turística*, en función de su “belleza, y los espectáculos culturales, religiosos, deportivos, sitios y monumentos históricos y lugares arqueológicos que posea” (Diario Oficial de la República de Chile, 1962, p.4).

Con el objeto de orientar y focalizar los programas de inversión y apoyo del Estado a escala regional, se establece en el Plan Nacional de Turismo una zonificación nacional que identifica tres categorías de zonificación: zonas, polos y focos de desarrollo turístico, impulsando un modelo de intervención territorial dirigido desde el nivel central por el organismo sectorial (Dirección de Turismo, 1969).

Asimismo, se crea un sistema de financiamiento por parte del Banco de Chile y la Corporación de Fomento de la Producción “para la construcción, ampliación o reparación de hoteles u otros establecimientos

similares, así como de termas, balnearios, refugios cordilleranos, canchas de Skí y toda obra o actividad que interese al fomento del turismo nacional (Diario Oficial de la República de Chile, 1962, p. 5).

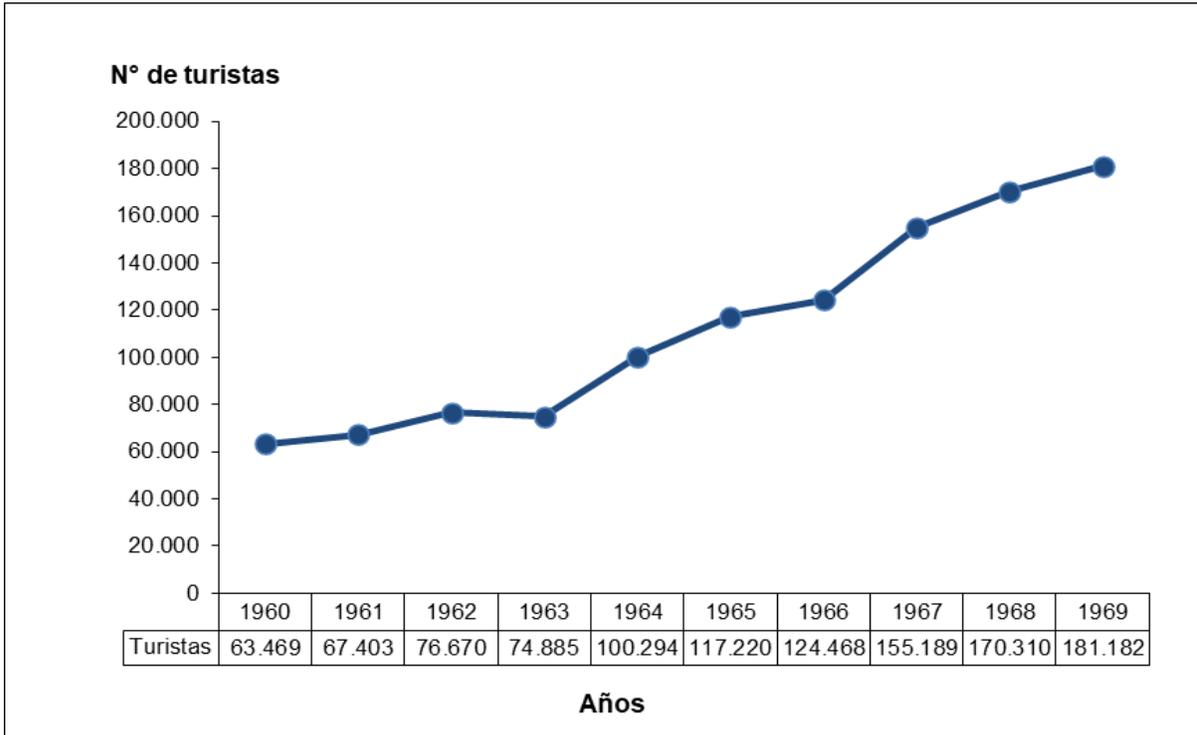
En cuanto a instrumentos financieros o de fomento, una vez creada la Empresa Hotelera Nacional (HONSA) - el Estado asume directamente la construcción de hoteles y hosterías en todo el país. La HONSA, que contaba con un 93,6% de su capital perteneciente a la Corporación de Fomento de la Producción, constituyó un patrimonio que alcanzaba 28 establecimientos hoteleros distribuidos de norte a sur, en las ciudades de Arica, Iquique, Pica, Antofagasta, Calama, Mejillones, Taltal, Tocopilla, La Serena, Coquimbo, Vicuña, Ovalle, Los Andes, Curicó, Talca, Constitución, Linares, Chillán, Lago Lanalhue, Pucón, Valdivia, Calafquén, Pirehueico, Puerto Varas y Puerto Montt (Corporación de Fomento de la Producción, 1962 p.37).

Las políticas impulsadas por el Estado se reflejan en el comportamiento de la demanda turística internacional. Si bien en los inicios de la década del 60 Chile registra un volumen de turistas inferior a los 65.000 visitantes, las políticas de promoción turística en los mercados limítrofes, particularmente en Argentina, la atracción en el mercado europeo y la ubicación geográfica respecto de los mercados limítrofes del mercado peruano, boliviano y brasileño determinan una tendencia de crecimiento favorable en el período.

Esta situación respondía a un efecto de internacionalización de la economía en América Latina. Según Thalasselis (2019, p.79), *“en la coyuntura mundial de los años 60, mientras que un número cada vez mayor de habitantes de las sociedades industrializadas alcanzaba la posibilidad de viajar, el turismo asumía el estatuto de fenómeno de masas ligado a la cooperación internacional y a su difusión como actividad beneficiosa para los países subdesarrollados”*.

En cuanto a los flujos del turismo internacional, entre 1960 y 1969, el ritmo de incremento de la demanda turística en este período es el más intenso desde que se cuenta con registros (Figura N° 4.1), por cuanto de los 63.400 extranjeros que llegaban a Chile el año 1960, se incrementó a poco más de 180.000 turistas extranjeros el año 1969. Los principales mercados emisores de turistas para Chile, el año 1965 eran: Argentina (39,2%), Estados Unidos (15%), Europa (11%), Perú (10%) y Bolivia (10%). En cuanto a los turistas procedentes de países de Europa, los mercados emisores de mayor importancia fueron Francia e Italia (Dirección de Turismo de Chile, 1971).

Figura N° 4.1. Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1960 - 1969



Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección de Turismo de Chile

La trayectoria de la curva de demanda turística internacional hacia Chile registra una tendencia estable y de comportamiento expansivo durante todo el período, sin variaciones en términos de disminución de las llegadas, con la única excepción del año 1963. Por el contrario, durante el período se observan algunos años de mayor intensidad de crecimiento, alcanzando su punto de auge el año 1969. La tasa promedio anual de crecimiento registrada para el período fue del 12,5% (Dirección de Turismo, 1971).

4.1.2 Etapa II. Desarrollo de destinos tradicionales en una fase de economía centralizada (1970 - 1973).

Esta etapa cubre el período gubernamental del presidente Salvador Allende Gossens (Unidad Popular), que alcanzó debido al quiebre producido por la intervención militar del General Augusto Pinochet Ugarte, con una duración de tres años. En este período se introducen reformas estructurales, dirigidas a reforzar el rol del estado, de tal forma que a partir del control de la economía se pudieran alcanzar también los objetivos de mejorar las condiciones de calidad de vida de la sociedad (Ver cuadro N° 4.3).

Cuadro N° 4.3. Principales acciones impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1970 - 1973

<p>Instrumentos de Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno de la Unidad Popular impulsa el fortalecimiento de las distintas instancias de coordinación creadas por el Estado. • Se fortalecen los Consejos Regionales de Turismo mediante aporte presupuestario para su operación. • Se crea la Unidad de Planificación de Turismo en la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN).
<p>Instrumentos Normativos o de Ordenación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se promulga la Ley 17.288 (1970) de Monumentos Nacionales • Se promulga la Ley 17.620 (1972) sobre franquicias para la operación de transporte turístico terrestre • Se promulga el Decreto Ley N° 342 (1974) a que autoriza a la Dirección de Turismo de Chile a manejar fondos de operación, administración y mantenimiento de las Villas de Vacaciones.
<p>Instrumentos Programáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Desarrollo Turístico 1971 - 1976. Entre sus contenidos se destaca una estrategia sectorial dirigida a los recursos y la planta turística y la definición de prioridades de intervención territorial. • Se zonifica el territorio nacional estableciendo polos de desarrollo turístico en todo el país. • La unidad de turismo de la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN), creada en este período apoya la elaboración de los planes a nivel nacional y regional. • Las municipalidades inician una activa labor de promoción turística.
<p>Instrumentos financieros o de fomento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durante los primeros años del período (1970 - 73) se inicia el Programa Nacional de Balnearios Populares, que incluye la construcción de alrededor de 20 complejos turísticos vacacionales en el país para personas de escasos recursos. • Se inicia un programa de créditos dirigidos al financiamiento hotelero en centros lacustres y de montaña.

Fuente: Elaboración propia en base a Dirección de Turismo 1970 y Servicio Nacional de Turismo, 1975 y 1980.

El modelo se sustentaba en una visión del rol del Estado que se identifica con el planteamiento clásico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para Latinoamérica en la década de 1970. En esta concepción se entiende que “el Estado debía jugar un rol central en la economía, pasando de ser un agente de cambio a constituir un centro de decisiones para el desarrollo, a través del refuerzo de sus competencias planificadoras. Ello suponía la ampliación de las funciones públicas, tanto de aquellas tradicionalmente reconocidas, como de las regulatorias, a un campo estratégico o estructuralmente más incidente. Dicho modelo apostaba por la creación de planes que aumentarían la acción directa del Estado, incluso a través de la creación de empresas públicas desarrolladas para tal fin” (Cardozo y Faletto, 1972, citado por López, p.31).

En el caso de Chile, las reformas estructurales estaban dirigidas a “depositar el control de los medios de producción en manos del Estado. Las ventajas y la racionalización de este objetivo estaban en que, si el

Estado obtenía el control de los medios de producción, estaría en mejor posición para adoptar decisiones económicas que consideraran en forma preferente el bienestar de los trabajadores. Este control produciría un aumento del excedente económico controlado por el Estado. Con los recursos adicionales obtenidos, el Estado podría planificar y guiar el desarrollo económico en una dirección que favoreciera a la gran mayoría” (Meller, 1998 p. 114).

En el ámbito de los instrumentos de organización, el Estado fortalece la función de la Dirección de Turismo de Chile mediante la creación de una Unidad de Planificación de Turismo en la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN), entidad que entre sus funciones le correspondía “coordinar los planes sectoriales y asegurar que los programas y proyectos de inversiones que ellos contengan, se establezcan de acuerdo con las prioridades del plan nacional de desarrollo” (Ministerio del Interior, 1967, p.1).

Entre estas medidas se realiza una revisión a la gestión de la Comisión Nacional Coordinadora de Turismo (CONACOTUR) y se asigna un mayor presupuesto de operación para los Consejos Regionales de Turismo, que a la fecha ya se habían establecido en 10 zonas (Dirección de Turismo de Chile, 1970).

En el ámbito normativo y de ordenación, una de las principales iniciativas del Estado fue la promulgación de la Ley N° 17.288, de Monumentos Nacionales, que establece la tuición del Estado para todos los lugares de interés histórico, artístico, arqueológicos, paleontológicos, así como otros sitios patrimoniales cuya conservación sea de interés conservar. Asimismo, establece la categoría de Santuarios de la naturaleza para *todos aquellos sitios terrestres o marinos que ofrezcan posibilidades especiales para estudios e investigaciones geológicas, paleontológicas, zoológicas, botánicas o de ecología, o que posean formaciones naturales, cuyas conservaciones sea de interés para la ciencia o para el Estado* (Ministerio de Educación, 1970, p.7).

Si bien este cuerpo legal no está dirigido a desarrollar programas en turismo, su mayor impacto en el desarrollo del sector radica en el reconocimiento de los bienes culturales de interés público que se someten a la protección y resguardo legal del Estado (Ministerio de Educación, 1970).

En materia de Política de Turismo este período estuvo marcado por el énfasis por el turismo social, que se expresa en uno de los principios básicos de la política formulada bajo el régimen del presidente Allende:

“Dar acceso a los beneficios del turismo y al esparcimiento, a todos los trabajadores chilenos y a sus familias, considerando que estos beneficios han llegado a formar parte de las conquistas que la clase trabajadora tiene derecho a alcanzar. Así orientado, el turismo popular pretende dar oportunidades

a la gran masa de chilenos para que conozcan la realidad física, histórica, social, cultural y económica del país, paralelamente a la satisfacción de sus necesidades vitales de esparcimiento y descanso". (Dirección de Turismo de Chile, 1971 p.4).

Con este mismo objetivo se impulsa el desarrollo del turismo "intersindical", incentivando a los trabajadores a utilizar las instalaciones de albergues vacacionales ubicados en distintas zonas de Chile (Dirección de Turismo de Chile, 1970). El primer Plan de Desarrollo Turístico plantea el desafío de involucrar a los empresarios y a los sindicatos en la creación y habilitación de centros y/o lugares de esparcimiento en las áreas rurales vecinas a las ciudades para promover descansos dominicales o bien de fin de semana; al igual que a la habilitación de centros vacacionales en las zonas costeras, de la montaña y de la cordillera, en donde pueda el obrero con su familia, no sólo cambiar de ambiente, sino también descansar de la actividad desarrolla durante el año laboral. Con este objetivo se cumple una necesidad social y se incrementa notablemente el rendimiento económico de la colectividad (Dirección Nacional de Turismo, 1970).

En cuanto a los instrumentos programáticos, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 1971 – 1976, identifica -siguiendo la línea estratégica del período anterior- polos de desarrollo turístico a escala nacional, regional y local, estableciendo de esta forma un enfoque de planificación física focalizada en destinos priorizados en función de sus atributos naturales y culturales (Dirección Nacional de Turismo, 1971).

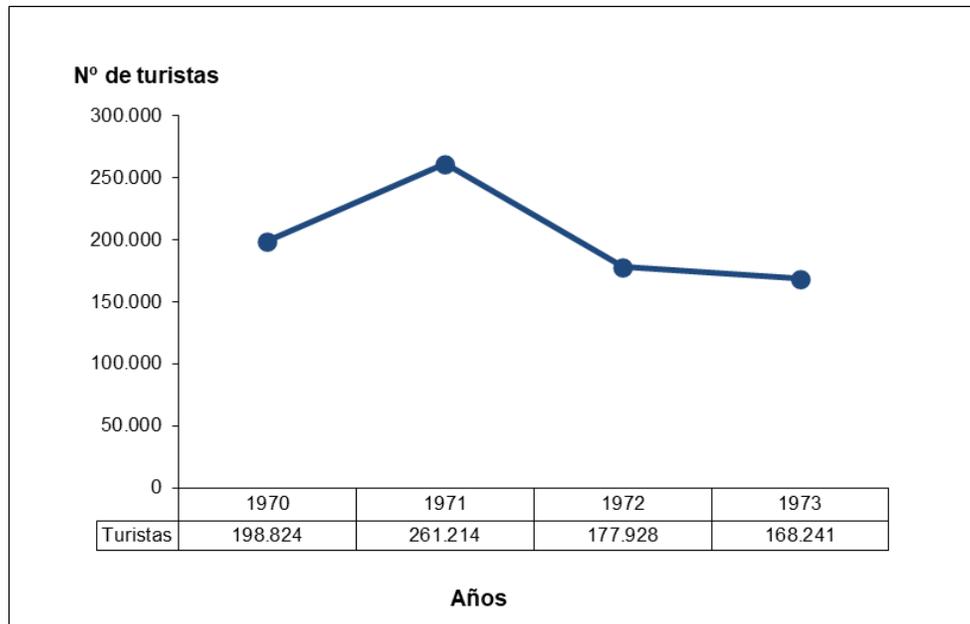
En materia de instrumentos financieros y de fomento, debido a la alta concentración de la demanda en la zona central y especialmente en los balnearios cercanos a la capital, el gobierno propone un plan de financiamiento para la hostelería de bajo costo y desarrolla un programa de inversiones en balnearios populares para masificar los flujos de demanda interna (Dirección de Turismo, 1971). La inversión del Estado en destinos turísticos se asignó principalmente a créditos dirigidos a fomentar la inversión hotelera en zonas lacustres (Pucón, Villarrica) y costeras (Pichilemu, Maitencillo, Viña del Mar, La Serena) y al mismo tiempo a centros turísticos de montaña de la zona central, fomentando actividades que diversifiquen los productos turísticos (Servicio Nacional de Turismo, 1980). Los principales instrumentos implementados por el Estado, en el ámbito financiero o de fomento, fueron los siguientes:

- Programa Nacional de Balnearios Populares, que incluye la construcción de alrededor de 20 complejos turísticos vacacionales.
- Programa de créditos para hoteles en centros lacustres y de montaña.

En este período, que sólo alcanza tres años, debido a la duración de la gestión de gobierno del presidente Allende, el turismo internacional registra una tendencia negativa. Después de un primer año que mantiene el crecimiento favorable que se observaba en el período anterior, se registra una caída, que se agudiza a partir del año 1971 (Figura N° 4.2).

El año 1970 la llegada de turistas extranjeros a Chile alcanzaba aprox. 199.000 visitantes, procedentes principalmente de los países fronterizos (82%), con Argentina como principal mercado emisor. El año 1973 los mercados emisores más importantes para Chile fueron los siguientes (Servicio Nacional de Turismo, 1976): Argentina (49,7%), Europa (11,9), Estados Unidos (7,9%), Perú (9,9%) y Bolivia (3,5%).

Figura N° 4.2. Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1970 - 1973



Fuente: Dirección de Turismo de Chile; Servicio Nacional de Turismo

A partir del primer año se aprecia una caída en la llegada de turistas. El ciclo regresivo que registra el turismo internacional se refleja en la disminución del 15,4% en las llegadas de turistas extranjeros entre los años 1970 y 1973. Los mercados que registraron la mayor contracción en los flujos turísticos fueron los siguientes: Argentina (-47,2%), Bolivia (-42,8%) y Estados Unidos (-15,6%) y de otros países de Europa, como Alemania, España, Gran Bretaña, Holanda e Italia.

4.1.3 Etapa III. Impulso al desarrollo turístico bajo un modelo transformación económica neoliberal (1973 - 1989).

El proceso impulsado por la Unidad Popular finalizó con la intervención militar del General Augusto Pinochet Ugarte (1973 – 1990), que generó un efecto inmediato sobre los sectores productivos, como consecuencia del nuevo enfoque de política económica.

Cuadro N° 4.4. Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1974 - 1989

Instrumentos de Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), como servicio público descentralizado, en reemplazo de la Dirección de Turismo de Chile. • Se creó un Comité de Promoción integrado por los gremios hoteleros, agencias de viajes, gastronomía y líneas aéreas, en conjunto con el Servicio Nacional de Turismo. • El Servicio Nacional de Turismo impulsa el Consejo Nacional de Turismo.
Instrumentos Normativos o de Ordenación	<ul style="list-style-type: none"> • Se promulga el Decreto Ley N° 1.224 (1975) que crea el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). Este decreto le otorga facultades para declarar Zonas de Interés Turístico. • Se promulga el Decreto N° 515 (1978) que aprueba el Reglamento del Servicio Nacional de Turismo. • Se promulga el Decreto Supremo N° 422 (1976) que reglamenta los Servicios Turísticos. • Se promulga el Decreto Supremo N° 192 (1975) que reglamenta las agencias de viajes. • Se promulga el Decreto Supremo N° 194 (1978) que reglamenta las condiciones sanitarias para la operación de hoteles y establecimientos similares. • Se promulga el Decreto Supremo N° 323 (1977) que reglamenta los establecimientos de alojamiento turístico. • Se promulga la Ley N° 18.362 (1984) que crearía el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, que define los tipos de espacios a proteger. • Se promulga el Decreto N° 227 (1987) que aprueba el Reglamento de Clasificación, Calificación y Registro de Establecimientos que presten el Servicio de Alojamiento Turístico. • Se promulga el Decreto N° 14 que crea el Consejo de Desarrollo del Turismo. • Se deroga, mediante Decreto N° 3.477 (1980), las funciones de fomento del SERNATUR • Al iniciarse este período (1981) se deroga la facultad del organismo de turismo para fiscalizar los servicios turísticos. • La promulgación de la ley de cielos abiertos permite intensificar la competencia en los mercados internacionales.
Instrumentos Programáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Primera campaña Nacional de Conciencia Turística. • Se establece la Política Nacional del Borde Costero. • Se elaboran Planes Regionales de Desarrollo Turístico, impulsados por SERNATUR • Al iniciarse este período (1981) se deroga la facultad del organismo de turismo para fiscalizar los servicios turísticos • La promulgación de la ley de cielos abiertos permite intensificar la competencia en los mercados internacionales. • El Ministerio de Economía formula el programa Trienal 1985 – 1987. • A partir del año 1987 se publican Planes Regionales de Desarrollo Turístico
Instrumentos financieros o de fomento	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado, a través de la Corporación de Fomento de la Producción ha financiado proyectos de inversión que en este período se ven seriamente afectados por la situación económica del país. Esto lleva a la Corporación a reprogramar los créditos vigentes y bajar la tasa de interés. • Desde el año 1976 se privatizan los establecimientos de la empresa Hotelera Nacional (HONSA). • A partir del año 1984 se vuelve a observar una mayor participación del Estado en materia de planificación, fomento y control de la actividad turística. • Los Planes Regionales de Desarrollo Turístico cuentan con una cartera de proyectos que involucran recursos regionales, municipales y sectoriales.

Fuente: Elaboración propia en base a Servicio Nacional de Turismo 1990

Este período se caracteriza por una profunda transformación en el modelo económico vigente, que “enfatisa el papel del sector privado, los mercados libres, la liberalización del sector externo y la desregulación a gran escala de la economía” (Meller, 1998, p. 60). Para impulsar este cambio, se liberan muchos de los precios bajo control y se inicia un programa de apertura comercial que tuvo efectos profundos en el desarrollo económico nacional y que se reflejan en los instrumentos implementados en el sector turismo.

Entre 1974 se privatizan más 400 empresas que estaban bajo control del Estado, incluyendo un banco comercial (Ffrench-Davis y Laban, 1995, p. 51).

En el ámbito de los instrumentos de organización y como una respuesta al proceso de transformación económica que caracteriza a este período, en 1975 se crea el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). Esta institución sustituye jurídicamente a la Dirección de Turismo de Chile, y constituye un nuevo modelo de gestión pública acorde con la reestructuración político - administrativa y regionalización iniciada por el régimen militar. Su estructura responde a un organismo centralizado, con direcciones en todas las capitales regionales y oficinas locales de escala provincial en algunas localidades.

Las principales consideraciones que se tuvieron en cuenta para respaldar la conformación de este organismo fueron las siguientes:

- a) Que Chile, por sus características geográficas y climáticas y por sus expresiones arqueológicas, artesanales, folklóricas y culturales, constituye una atracción para el turismo.
- b) Que el mayor desarrollo del turismo significa el incremento de fuentes de trabajo e ingreso de divisas para el país, y propende a activar las economías regionales.
- c) Que el turismo contribuye a la preservación, conservación y mejor utilización de los recursos naturales y culturales del país.
- d) Que el turismo facilita el conocimiento del país en el exterior y promueve efectivamente la integración nacional a través del conocimiento e identificación del chileno con su país, sus connacionales.
- e) Que es necesario substituir la actual organización pública del sector, por un organismo que eficientemente asegure un adecuado desarrollo de esta clase de actividades.

Este organismo tenía como misión investigar, planificar, fomentar, promover, coordinar y controlar la actividad turística. Para tal efecto cuenta con numerosas funciones, entre las que podemos destacar el

diseño de planes, programas y políticas turísticas, promocionar el país en el extranjero, declarar fiestas nacionales, autorizar la instalación de alojamientos, asesorar a los organismos pertinentes en la conservación del patrimonio natural y cultural, informar de solicitudes de concesión de playas, capacitar a personal del sector turismo, declarar zonas de interés turístico nacional e incluso vender u otorgar concesiones por bienes de su patrimonio (Servicio Nacional de Turismo, 1975)².

En el ámbito normativo o de ordenación, el esfuerzo gubernamental se concentró en otorgarle competencias acordes a la tarea que debía desarrollar el SERNATUR. Las primeras iniciativas legales estuvieron focalizadas en los servicios turísticos, incluyendo agencias de viaje y establecimientos de alojamiento turístico y otros similares (Cuadro N° 4.4). No obstante, esta etapa culmina con la derogación de la facultad de control y fomento del Servicio Nacional de Turismo, durante el año 1980 (Ministerio de Hacienda, 1980).

Asimismo, en materia de conservación del patrimonio ambiental cabe destacar la normativa que crea el Sistema de Áreas Protegidas del Estado, que más tarde tendrá una incidencia directa en el manejo de las actividades ecoturísticas en estos espacios naturales.

El Servicio Nacional de Turismo, creado el año 1975, contaba con facultades normativas para fomentar el desarrollo turístico regional a través de las declaratorias de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional. Se le asignó la función de elaborar planes de ordenamiento territorial para regular las actividades turísticas en los territorios y establecen la coordinación entre las instituciones del sector público en el ámbito del turismo (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 1975 y Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 1977). Durante este período el Estado sólo declara una Zona de Interés Turístico, que corresponde a la Isla Tenglo en la zona rural de la Comuna de Puerto Montt, al sur del país (Servicio Nacional de Turismo, 1975).

En cuanto a instrumentos programáticos, el Servicio Nacional de Turismo establece destinos turísticos en todo el país, intentando diversificar la oferta turística hacia el interior y en zonas que ya se posicionaban como un centro de atracción para el turismo internacional, como es el caso de la zona lacustre del sur de Chile y la Patagonia (Servicio Nacional de Turismo, 1975). No obstante, el proceso más intensivo se observa en el borde costero del litoral en las regiones del norte y centro del país, debido al fenómeno inmobiliario.

² La función de control y otras facultades del Servicio fueron posteriormente derogadas

En el ámbito de los instrumentos financieros o de fomento, la decisión gubernamental de privatizar los establecimientos hoteleros, que hasta el año 1975 estaban en manos del Estado, genera un incentivo a la inversión privada en el sector, por cuanto se transfieren mediante licitaciones todos los hoteles de la empresa Hotelera Nacional, que contaba con bienes inmuebles en diversos destinos del país. (Nazer, 2009).

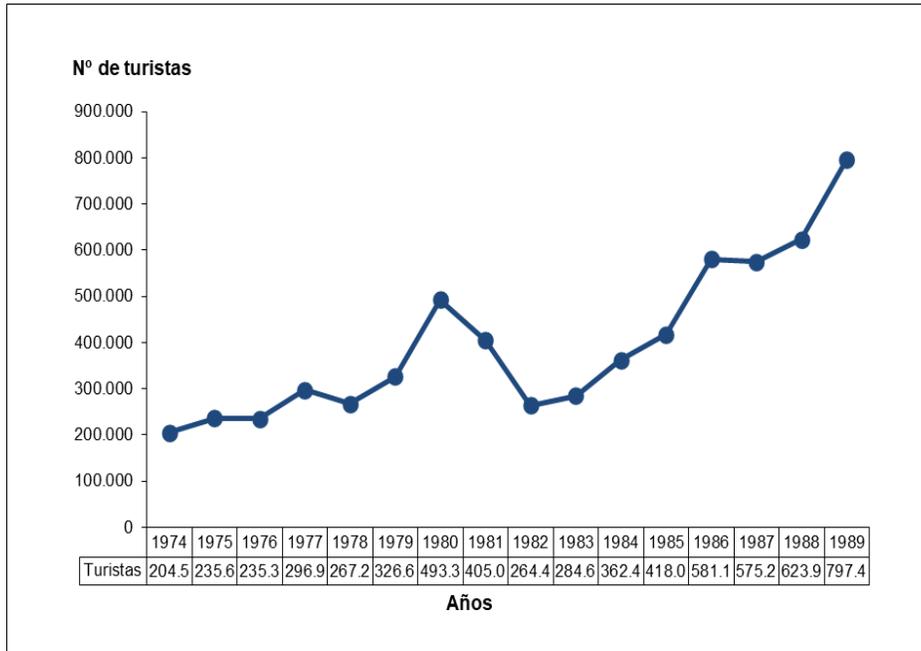
Durante esta etapa, entre los años 1974 y 1978, se observa un crecimiento acelerado, que registra un quiebre importante para el sector turismo en Chile y a escala global a principios de los años 80, debido a factores internos y externos, como el endeudamiento externo de Chile, la caída de los términos de intercambio y la crisis financiera internacional (Ffrench-Davis y Laban, 1995 y García, 2017), para luego repuntar a partir del año 1982.

Al finalizar la década, la llegada anual de turistas extranjeros alcanzaba cerca de 800.000 personas. Los principales mercados emisores en el año 1985, eran (Servicio Nacional de Turismo, 1976): Argentina (54,4%), Europa (11,3%), Estados Unidos (8,3%), (Bolivia, 6,5%), Brasil (4,8%) y Perú (3,4%). La llegada de turistas para el período 1974 – 1989 presenta una evolución favorable, registrando una tasa promedio anual de crecimiento de un 12,4%. No obstante, se aprecian algunas fluctuaciones que marcan una inestabilidad en esta tendencia.

Los efectos de la recesión internacional que afectó al mundo explican esta situación. Según Parodi (2015, p.2) “el período comprendido entre 1980 y 1990 es conocido como la “década perdida” para América Latina. La expresión fue acuñada por la Comisión Económica para América Latina (Cepal) para describir la profunda crisis ocurrida en la región. Los hechos más saltantes de la década fueron la crisis de la deuda, que estalló en 1982, y los posteriores programas heterodoxos, aparecidos en varios países de la región y que, sin duda alguna, profundizaron la crisis”.

Esta situación determina un comportamiento inestable de la demanda internacional, que se refleja en los ciclos de crecimiento – contracción – crecimiento, que caracterizan a este período. El impacto de la recesión internacional el año 1982 explica la caída de -34,7%, en las llegadas de turistas a Chile, respecto del año anterior. Esta es la tasa interanual más baja desde que se cuenta con información de viajes del turismo internacional en Chile (Figura N°4.3).

Figura N° 4.3. Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1974 - 1989



Fuente: Dirección de Turismo de Chile; Servicio Nacional de Turismo

4.1.4 Etapa IV. Diversificación de productos turísticos. Desarrollo turístico centrado en el fomento productivo (1990 – 1999).

Este período está marcado por el retorno a la democracia, bajo la conducción del presidente Patricio Aylwin Azócar, hasta el año 1994 y de Don Eduardo Frei Ruiz-Tagle, hasta el año 2000. Se inicia una nueva fase en la conducción macroeconómica del país y su apertura al comercio exterior, lo que trae favorables consecuencias para el sector turístico (Cuadro N° 4.5).

A partir del año 90, de forma gradual y progresiva, se produce un cambio en el enfoque aplicado a las políticas e instrumentos públicos de apoyo al desarrollo productivo. Se abandona progresivamente la concepción del “laissez faire” o de “las fuerzas del mercado” como la única directriz orientadora en la asignación de los recursos públicos dirigidos a potenciar el desarrollo productivo, reemplazándose por un enfoque que promueve el logro de acuerdos entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil en torno a una visión y una estrategia de desarrollo regional compartida para orientar y guiar el mercado y asegurar el futuro (Ropert, 2009, p. 9).

Cuadro N° 4.5 Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 1990 - 1999

<p>Instrumentos de Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea un Comité Interministerial de Desarrollo Productivo Especial de Turismo. • Se crea la Corporación de Promoción Turística de Chile. • El Servicio Nacional de Turismo coorganiza Primer Encuentro de Municipalidades Turísticas de Chile.
<p>Instrumentos Normativos o de Ordenación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se promulga la Ley N° 19.17 (1992) Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional. • Se promulga la Ley N° 19.300 (1994) de Bases Generales del Medio Ambiente, que incorpora la variable turismo dentro del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental de Proyectos. • Se promulga el Decreto N° 701 (1993) que aprueba un nuevo Reglamento de Clasificación, Calificación y Registro de Residenciales y Campings. • Se promulga la Ley N° 19.255 (1993) que autoriza al Servicio Nacional a integrar y participar en la formación y constitución de corporaciones de derecho privado sin fines de lucro. • El Servicio Nacional de Turismo desarrolla a nivel nacional un programa para la declaración de Zonas de Interés Turístico. • Se impulsa la creación del Sistema Nacional de Certificación de Calidad.
<p>Instrumentos Programáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Política Nacional de Turismo 1990. • Política Nacional de Turismo 1998. • Se elaboran Planes Maestros de Desarrollo Turístico para todas las regiones del país. • El Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario inicia un Programa Nacional de Turismo Rural. • Los organismos de fomento productivo focalizan sus líneas de financiamiento para fomentar iniciativas de emprendimiento en alojamientos y otros servicios turísticos. • Política Nacional de Turismo 1998, que incluye como objetivos: a. Competitividad, transparencia de mercado y sustentabilidad; b. Desarrollo turístico regional, y c. Desarrollo institucional • El Servicio Nacional de Turismo desarrolla a escala nacional un programa para la declaración de Zonas de Interés Turístico. • Se fortalece la participación del Servicio Nacional de Turismo en los Gobiernos Regionales.
<p>Instrumentos financieros o de fomento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado impulsa un programa de apoyo al financiamiento de proyectos de fomento productivo para micro y pequeñas empresas, liderado por el Ministerio de Economía, que contribuye a facilitar decisiones de inversión cofinanciadas con aportes de los empresarios en un porcentaje proporcionalmente bajo con relación al capital invertido. • Se cuenta con subsidios a la oferta de servicios destinados al sector de alojamiento. • Los organismos de fomento productivo focalizan sus líneas de financiamiento para fomentar iniciativas de emprendimiento en alojamiento y otros servicios turísticos.

Fuente: Elaboración propia en base a Servicio Nacional de Turismo, 1990 y 1998; Ministerio de Medio Ambiente, 2019.

Consistente con este cambio, el principal instrumento organizacional a destacar es la creación de la Corporación de Promoción Turística de Chile, que el año 1994, que inicia sus funciones mediante un programa de financiamiento público privado y el liderazgo del Servicio Nacional de Turismo.

Por otra parte, en el ámbito de los instrumentos normativos y de ordenación un hito relevante de este período fue la promulgación de la Ley de Bases del Medio Ambiente, que constituye el primer instrumento legal que plantea la obligatoriedad de someter a Estudio de Impacto Ambiental a proyectos de inversión que pueden alterar *en forma significativa, en términos de magnitud o duración, el valor turístico o paisajístico de una zona* (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 1994, p.8).

En cuanto a los instrumentos programáticos, el organismo nacional de turismo, en el marco de sus políticas nacionales de turismo, intensifica su vinculación con los gobiernos regionales e inicia un trabajo sistemático por contar con planes de desarrollo turístico concebidos a escala nacional desde una perspectiva integral, con un enfoque de compromiso desde el ámbito local (de “abajo hacia arriba”), en concordancia con el proceso de retorno a la democracia iniciado en el año 1989.

Un hecho relevante para interpretar el contexto en que se desenvuelve el sector turismo es que el retorno a la democracia generó un nuevo proceso de democratización en la gestión de los gobiernos locales, por cuanto a partir del año 1992 las autoridades locales son elegidas mediante el voto popular, con un efecto directo en la descentralización de las decisiones y posicionamiento de las nuevas autoridades (Bunker y Navia, 2010).

En este período se promulga la Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, que entre sus funciones les asigna a las autoridades regionales la responsabilidad de *“elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación”* (Ministerio del Interior, 1992, p.6). Asimismo, en su artículo N° 18, le asigna la atribución de *“establecer prioridades de fomento productivo en los diferentes sectores, preocupándose especialmente por una explotación racional de los recursos naturales, coordinando a los entes públicos competentes y concertando acciones con el sector privado en los estamentos que corresponda”* (Ministerio del Interior, 1992, p.7).

En ese nuevo escenario, bajo la denominación de Planes Maestros de Desarrollo Turístico, se inicia un trabajo a escala nacional, coordinado desde la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Turismo y ejecutado desde las regiones, que actualmente ha derivado en una práctica, ya habitual de gestión pública

en turismo, que fomenta la descentralización, con un importante predominio de participación local y de discusión tecnocrática de las decisiones (Dávila & Soto, 2011). Al mismo tiempo, el Estado, respondiendo a las demandas procedentes desde los gobiernos locales y los sectores del empresariado turístico, impulsa la declaración de Zonas de Interés Turístico.

La política turística dirige sus esfuerzos a fortalecer la gestión empresarial, mejorar el capital humano e incentivar nuevas formas de turismo vinculadas al patrimonio natural (ecoturismo y aventura) y al turismo cultural, focalizando el trabajo en destinos de la zona del desierto (San Pedro de Atacama), la Patagonia (Torres del Paine), pueblos altiplánicos (Putre), zona de Los Lagos (Puerto Varas), Isla de Chiloé e Isla de Pascua (Servicio Nacional de Turismo, 1998).

Si bien se aprecia un creciente interés por orientar el desarrollo turístico regional, a través de instrumentos de planificación de carácter indicativo, el Servicio Nacional de Turismo no realizó ninguna declaratoria de Zona de Interés Turístico.

En cuanto a los instrumentos financieros o de fomento, durante los años 90, luego de la redefinición de la política macroeconómica, el sistema público de fomento productivo incorporó en su oferta los primeros instrumentos sectoriales dirigidos a fortalecer la asociatividad entre los empresarios del sector turístico. La Corporación de Fomento a la Producción implementó el Programa de Fomento cuyo objetivo ha sido apoyar la preparación y desarrollo de proyectos constituidos por grupos de al menos cinco empresas PYMES que comparten una idea de negocio en común.

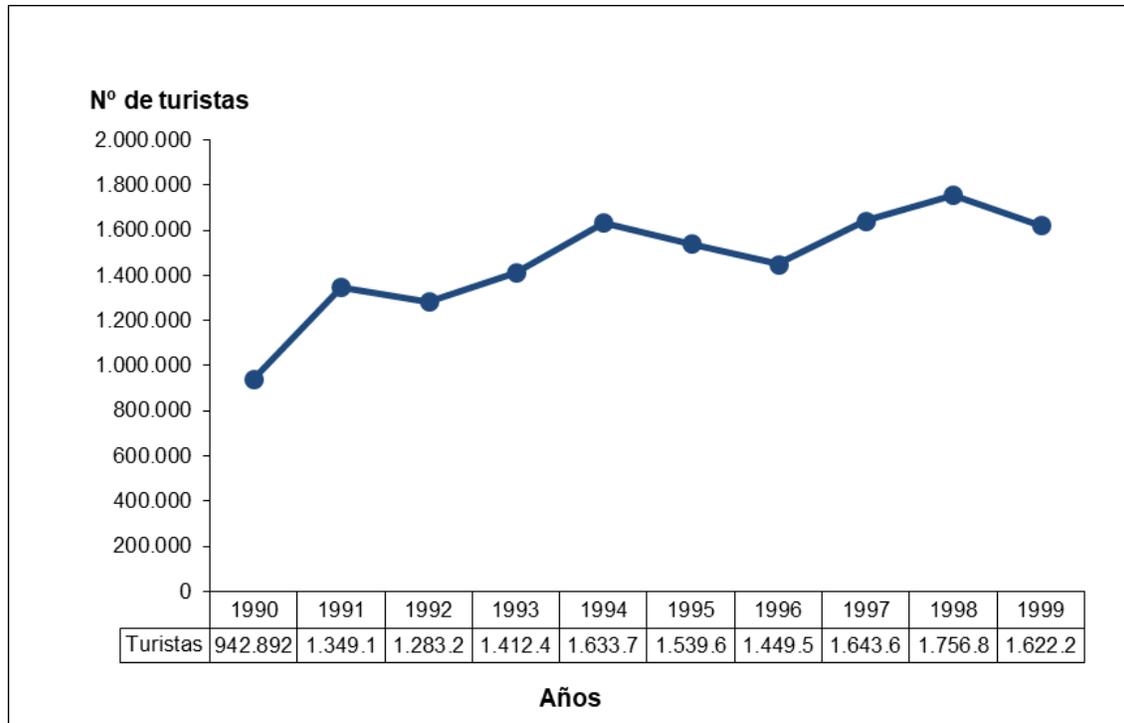
En este contexto, el desarrollo del sector turístico tuvo un renovado dinamismo, con un creciente interés por invertir en Chile, apoyado por una política de apertura al comercio e inversión extranjera, que se refleja en la instalación en Chile de cadenas hoteleras como Hyatt, Best Western, Kempinsky y Radisson, entre otras, así como una ley que incentiva la instalación de Casinos de Juego (Servicio Nacional de Turismo, 1998; Ministerio del Interior, 2005).

El Estado incrementa la asignación de recursos para campañas de promoción en los mercados limítrofes y en los de larga distancia, al mismo tiempo que se intensifica el esfuerzo por atraer mercados de larga distancia y de mayor gasto durante su permanencia en Chile (Servicio Nacional de Turismo, 1998).

Los instrumentos públicos de apoyo al fomento productivo, a la innovación y al desarrollo de la infraestructura para la competitividad se orientan al desarrollo de sectores productivos priorizados en territorios determinados y con un enfoque selectivo para la asignación de los recursos públicos.

Entre los años 1990 y 1999 en general se mantiene la tendencia de crecimiento del turismo internacional, aunque ya se evidencia un proceso de ralentización respecto del período anterior. El año 1990 llegaron al país 943.000 turistas, procedentes principalmente los siguientes mercados (servicio Nacional de Turismo, 2000): Argentina (49,4%), Europa (13,2%), Perú (7,6%) y Estados Unidos (7,6%) y Bolivia (7,3%). Al finalizar el período se registraron aprox. 1,6 millones de turistas.

Figura N° 4.4. Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 1990 - 1999



Fuente: Servicio Nacional de Turismo

La evolución de los flujos turísticos internacionales presenta una tendencia de crecimiento inestable, con un comportamiento cíclico de la demanda. La tasa de crecimiento promedio anual es de 8,3%, con subperíodos de mayor crecimiento los años 1993 y 1994 y con una tendencia a la baja el año 1999 (Figura N° 4.4). Según Flores y De la O Barrozo (2012, p.137), *“es consecuencia de: a) la madurez que va adquiriendo el mercado turístico internacional, el cual lleva creciendo más de medio siglo a una tasa media anual superior al 5,4% en llegadas de turistas internacionales y 10,4% en ingresos por turismo internacional; y b) las sucesivas crisis económico-financieras que comienzan a experimentarse con gran intensidad a partir de la década de los noventa, haciendo, por tanto, que se ralentice el crecimiento de la renta mundial.”*

4.1.5 Etapa V. Fortalecimiento de la gestión territorial en el sector turismo (2000 - 2009)

Bajo la Presidencia del Sr. Ricardo Lagos Escobar, entre los años 2000 y 2006 y posteriormente de la Sra. Michelle Bachelet Jeria, se consolida el modelo económico de economía de mercado impulsado en la década anterior.

Respecto a la línea de gobierno, un estudio realizado el año 2004, concluía que *“tanto en el periodo analizado como en los gobiernos de los años noventa existe la vigencia de un sólido y duradero consenso en torno a la estrategia de desarrollo sustentada en el libre mercado. Las variaciones que hay entre los gobiernos que se han sucedido han sido más bien de énfasis. Concretamente en el período analizado en esta Memoria, la permanencia y proyección del consenso resulta evidente. De allí, que es posible afirmar que el manejo de la economía chilena en los últimos años ha sido un factor clave para que tanto el riesgo país como el riesgo político de inversión sean bajos”* (Covarrubias, 2004, p.40).

En el ámbito de los instrumentos de organización, un hito relevante fue la conformación de una mesa de trabajo público - privada, convocada por el Servicio Nacional de Turismo, que tenía el objetivo de: realizar un diagnóstico de la actividad turística y elaborar propuestas para su desarrollo, que culminó con la Agenda del Turismo (Cuadro N° 4.6).

La Agenda del Turismo 2002-2005 establece 14 líneas de acción, siendo las más urgentes: la coordinación entre los actores públicos y privados; la creación de un Sistema Normativo para la Calidad de los Servicios Turísticos; el incremento de los recursos para la promoción internacional; el fortalecimiento de la Corporación de Promoción Turística de Chile; el aumento de los recursos y destinos del Programa Vacaciones Tercera Edad; el desarrollo turístico en áreas naturales (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2005).

El año 2005 se constituye el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, organismo público-privado cuyo fin es asesorar al presidente de la República en la identificación y formulación de políticas referidas a la innovación y la competitividad, incluyendo los campos de la ciencia, la formación de recursos humanos y el desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías. Este Consejo impulsa una estrategia de competitividad basada en algunas actividades productivas (entre éstas el turismo), seleccionadas en función de su capacidad de elevar el nivel de competitividad del país, incorporándose el turismo de intereses especiales, como una actividad prioritaria.

Cuadro N° 4.6 Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 2000 - 2009

<p>Instrumentos de Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se conforma una Mesa Nacional de Turismo, liderada por el Servicio Nacional de Turismo. • Se crea el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. • Se crea en la Cámara de Diputados la Comisión Especial para el Desarrollo del Turismo. • Se crea la Asociación de Municipalidades Turísticas de Chile. • Se conforma una Mesa Nacional de Turismo, liderada por el Servicio Nacional de Turismo.
<p>Instrumentos Normativos o de Ordenación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se promulga el Decreto N° 238 (2004) que aprueba el Reglamento sobre Parques Marinos y Reservas Marinas. • Se desarrolla el sistema de normas de calidad turística para alojamientos y actividades de turismo de aventura, que establece normas voluntarias para la certificación turística (2006). • Se promulga la Ley N° 20.150 (2006) de Casinos de Juego • Se promulga la Ley N° 19.995 (2005) que autoriza la instalación de Casinos de Juego. • Se ingresa a la Cámara de Diputados el proyecto de ley para el fortalecimiento institucional del sector turismo (2007). • Se promulga la Ley N° 20.256 (2008) que establece normas sobre Pesca Recreativa.
<p>Instrumentos Programáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se elabora la Agenda de Turismo 2002 – 2005 • Se publica la Política Nacional de Turismo 2005 • Se elabora el Plan de Acción de Turismo 2006 – 2010 orientado a mejorar la competitividad de Chile a partir de una visión estratégica al año 2010, focalizada en el desarrollo del turismo de naturaleza y de intereses especiales para el mercado de larga distancia.
<p>Instrumentos financieros o de fomento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pone en marcha una política de clúster para dinamizar a sectores competitivos. El sector turismo es uno de los sectores prioritarios seleccionados para implementar esta política. • El Servicio Nacional de Turismo se integra al programa Chile Emprende que cuenta con recursos para financiar o cofinanciar proyectos a nivel territorial, instaurados a través de planes de desarrollo económico local, que contribuyen a mejorar los niveles de ingresos y las condiciones de trabajo de las MIPES y de sus trabajadores. • El Ministerio de Obras Públicas desarrolla un Plan de Infraestructura para la Competitividad con inversiones para el sector turismo. • Se crea el Programa Chile Emprende, orientado a financiar proyectos en áreas prioritarias para los territorios rurales. • El Servicio Nacional de Turismo impulsa un programa de apoyo para viajes de adultos mayores, que dio origen a un sistema de subsidio denominado Vacaciones Tercera Edad.

Fuente: Elaboración propia en base a información del Servicio Nacional de Turismo 2000 y 2010.

El año 2005 se constituye el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, organismo público-privado cuyo fin es asesorar al presidente de la República en la identificación y formulación de políticas referidas a la innovación y la competitividad, incluyendo los campos de la ciencia, la formación de recursos

humanos y el desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías. Este Consejo impulsa una estrategia de competitividad basada en algunas actividades productivas (entre éstas el turismo), seleccionadas en función de su capacidad de elevar el nivel de competitividad del país, incorporándose el turismo de intereses especiales, como una actividad prioritaria.

En el ámbito de los instrumentos normativos y de ordenación este período registra un proceso de revisión de la estructura institucional del sector turismo, en particular del rol que cumplía el Servicio Nacional de Turismo y su gestión en las regiones. Se plantea la necesidad de dotar al Estado de un nuevo marco regulador para el turismo en Chile y se diseña la ley que posteriormente crearía la nueva institucionalidad turística del Estado.

El Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, a través del Servicio Nacional de Turismo, elabora un proyecto de Ley que ingresa el año a discusión parlamentaria el año 2007. Entre los fundamentos que justifican el cambio institucional se señala que *“la característica transversal, funcional y territorial de la actividad turística, implica que en el desarrollo de la misma, desde la perspectiva de la organización del Estado, requiere de un conjunto de organismos públicos de variada naturaleza, sin cuya coordinación y participación, tanto en el diseño de la política como en su aplicación y posterior evaluación, no es posible el desarrollo integral del sector”* (Presidencia de la República, 2007, p.7). Los principios que inspiraron la formulación de esta ley fueron los siguientes (Presidencia de la República, 2007, p.9):

- a. Coordinación
- b. Desarrollo social, económico y cultural.
- c. Desarrollo sustentable.
- d. Competitividad.
- e. Fomento e Iniciativa Privada.
- h. Desarrollo regional.

En este período se intensificaron los esfuerzos del Servicio Nacional de Turismo para declarar Zonas de Interés Turístico, registrándose 20 declaratorias entre los años 2001 y 2009. Estas zonas estaban situadas principalmente en la franja cordillerana andina, en torno a áreas protegidas y de acuerdo con el

procedimiento establecido desde el año 1975, se respaldaban en las solicitudes dirigidas al Servicio Nacional de Turismo por diversos actores públicos o privados (Servicio Nacional de Turismo, 2009).

En el ámbito de los instrumentos programáticos, el año 2005 se publica la Política Nacional de Turismo cuyo propósito principal es *“posicionar a Chile como un destino turístico, estableciendo como eje de desarrollo el turismo de naturaleza y de intereses especiales, particularmente para los mercados de larga distancia, y, al mismo tiempo, ampliando y diversificando la oferta de productos y las oportunidades de acceso al turismo interno”* (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2005, p.4).

Por otra parte, el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) define la Estrategia Nacional de Innovación para la competitividad, que se propone focalizar el esfuerzo productivo del país y duplicar el PIB per cápita al año 2020, aplicando un modelo de clúster.

En el marco de esta estrategia, y a partir del diagnóstico realizado por la consultora internacional Boston Consulting Group en 2007 y las recomendaciones surgidas de su *“Estudio de Competitividad en Clústeres de la Economía Chilena”*, se definen cinco clústeres compuestos por los sectores de mayor posibilidad de crecimiento a mediano y largo plazo: alimentario, minero, turismo de intereses especiales, acuícola y servicios globales (offshoring) (Boston Consulting Group, 2007).

Los clústeres se comenzaron a implementar a fines de 2007, mediante la conformación de consejos estratégicos, la elección de secretarios ejecutivos y la elaboración de agendas específicas. Con el propósito de coordinar a todas las agencias públicas y establecer una autoridad responsable de llevar adelante la nueva estrategia de innovación para la competitividad, el gobierno creó el Comité de Ministros para la Innovación, que otorgó a la Corfo el mandato de implementar el Programa de Clústeres a través del apoyo metodológico, financiero y operativo a las secretarías ejecutivas de los consejos estratégicos público-privados de los clústeres (CEPAL, 2020).

La estrategia de promoción turística internacional, liderada por el Servicio Nacional de Turismo se orienta a posicionar al país como destino del turismo de interés especial, bajo el slogan *“Chile Naturaleza que Conmueve”*, que incentiva al sector privado a desarrollar nuevas iniciativas en destinos rurales y en el entorno de áreas protegidas. En este contexto, la Corporación Nacional Forestal establece un programa de incentivos para el desarrollo del ecoturismo en diversas regiones del país a partir de una visión estratégica al año 2010.

En el ámbito de los instrumentos financieros o de fomento cabe destacar en este período la decisión del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción por aplicar en Chile una nueva estrategia de desarrollo productivo focalizada en territorios y en sectores prioritarios a escala nacional.

La Corporación de Fomento de la Producción, organismo dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, implementó el primer instrumento de apoyo al desarrollo productivo que buscó combinar enfoque de “clúster” y enfoque territorial, denominado Programa Territorial Integrado (PTI). Es el primer instrumento que financia la formulación y gestión de planes estratégicos de desarrollo productivo en sectores y/o territorios determinados, promoviendo la integración de las cadenas productivas y la articulación interinstitucional.

Al mismo tiempo, el Estado intensifica el apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas en los territorios a través del programa *Emprende Chile*, iniciado en 2001 y que a partir del año 2005 se denominó *Chile Emprende*. Este programa fue gestionado por un directorio constituido por el Instituto Nacional Agropecuario, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, el Ministerio de Economía, la Subsecretaría de Desarrollo Regional, entre otras instituciones que aportan los recursos. El programa se focaliza en el sector de las MIPYMES, avanza en la línea de instalar políticas y programas integrales basados en los requerimientos de desarrollo local, que trascienden la tradicional orientación sectorial, reuniendo los esfuerzos y perspectivas de distintos ministerios, organismos públicos y actores privados en territorios” (Ropert, 2009 p. 10).

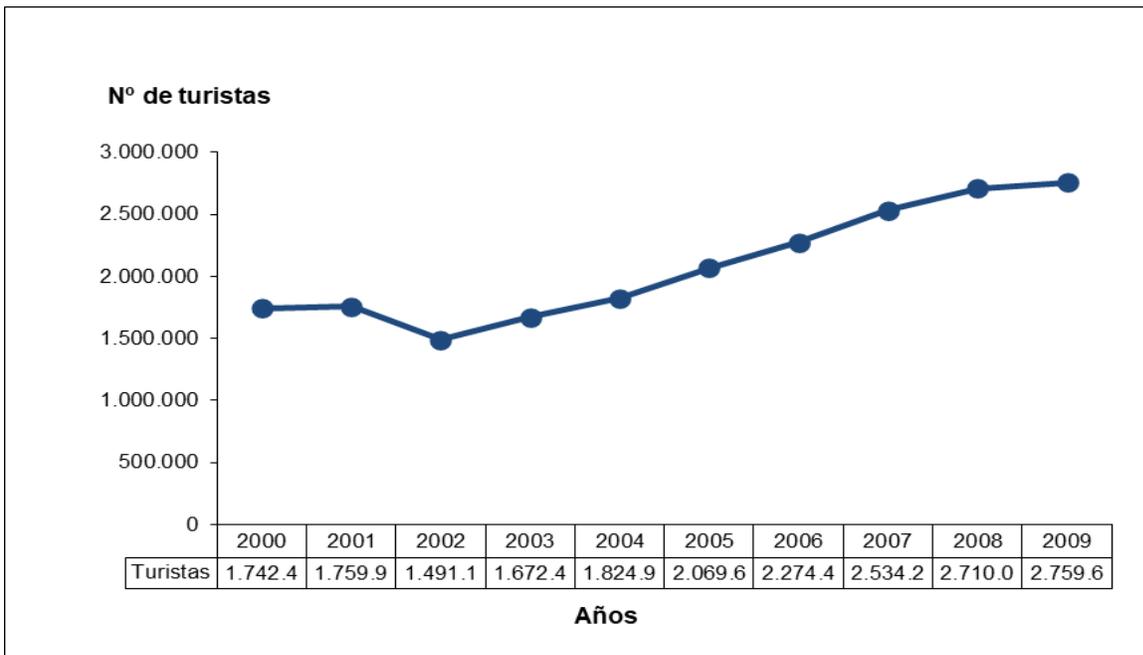
La inversión pública de apoyo al desarrollo turístico se ha focalizado en esta etapa principalmente hacia destinos turísticos emergentes o en estado inicial de desarrollo, como es el caso de la zona ubicada en torno a los lagos de la Patagonia, la franja cordillera andina, Parques Nacionales de la zona sur y austral, así como centros turísticos del litoral en el norte y centro del país que amplían su dotación de plazas hoteleras y de segunda residencia.

Durante este período se observó que las llegadas de turistas a Chile registran una tendencia de crecimiento positivo, con la única excepción del año 2002 (Figura N° 4.5), que deja en evidencia el impacto de corto plazo de la situación económica de Argentina, que a partir del año 2001 entra en una fase de recesión y de cesación de pagos de su deuda externa (Macías, 2002 y Cortés, 2003).

Los principales mercados emisores al inicio del período fueron los siguientes (Servicio Nacional de Turismo, 2002): Argentina (49,7%), Europa (13,2%), Perú (8,7%), Estados Unidos (7,7%) y Bolivia (6,3%). Al finalizar

este período las llegadas de turistas extranjeros sumaban más de 2,7 millones de personas culminando un ciclo de evolución que registró una tasa promedio anual de crecimiento del 5,8%, que es la más baja de todos los períodos considerados para este análisis.

Figura N° 4.5. Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 2000 - 2009



Fuente: Servicio Nacional de Turismo

4.1.6 Etapa VI. Transformación y consolidación de la institucionalidad turística (2010 - 2019)

Corresponde a los períodos del presidente Sebastián Piñera (2010 – 2014) y posteriormente de la presidenta Michelle Bachelet Jeria (2014 - 2018). En este período el Estado impulsa un modelo económico que se caracteriza por una serie de políticas económicas orientadas a fortalecer la capacidad competitiva del país y del sector turístico (Cuadro N° 4.7).

Esta etapa podría calificarse, como de avance significativo en el proceso de desarrollo del sector turismo, tanto desde el punto de vista del rol del Estado a través de la organización institucional del sector, como del marco normativo impulsado en esta etapa, coincidiendo con lo que se ha denominado fase de transformación del sector turístico (McLennan, 2009). Se observa una estrategia orientada a asegurar “la responsabilidad fiscal, la competitividad del país, la estabilidad en las reglas del juego, el garantizar los

derechos de propiedad, la creación de instituciones sólidas y bien diseñadas, la continuidad y estabilidad política y la paz social” (Saavedra, 2014 p.121).

Cuadro N° 4.7 Principales iniciativas impulsoras del desarrollo turístico de Chile. Período 2010 - 2019

Instrumentos de Organización	<p>Se crea la Subsecretaría de turismo, dependiente del Ministerio de Fomento de Economía y Turismo</p> <p>Se crea el Consejo de Ministros para el Desarrollo del Turismo.</p> <p>Se establece un Consejo Ejecutivo del Programa Estratégico de Turismo Sustentable.</p>
Instrumentos Normativos o de Ordenación	<p>Se promulga la Ley N° 20.423 (2010) que establece el Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo.</p> <p>Se promulga el Decreto N° 222 (2011) que aprueba el Reglamento del sistema de clasificación, calidad y seguridad para los prestadores de servicios turísticos.</p> <p>Se promulga la Ley N° 20.549 (2011) que Fomenta el Mercado de Cruceros Turísticos.</p> <p>Se promulga el Decreto N° 200 (2011) que aprueba el Reglamento del Consejo Consultivo de Promoción Turística.</p> <p>Se aprueba el Decreto N° 172 (2012) que regula el procedimiento para la declaratoria de Zonas de Interés Turístico (2012).</p> <p>Se promulga el Decreto N° 171 (2014) que aprueba el Normas Técnicas para Tour Operadores y Agencias de Viajes Turísticas.</p> <p>Se promulga el Decreto N° 140 (2014) que revoca las Zonas de Interés Turístico</p> <p>Se promulga la Ley N° 20.918 (2016) sobre Normas Laborales al Rubro del Turismo.</p>
Instrumentos Programáticos	<p>Se publica la Estrategia Nacional de Turismo 2012 - 2020.</p> <p>Se elabora la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento para el sector turismo.</p> <p>Se publica el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable, que a finales del año 2015 cuenta con U\$ 100 millones para ejecutar el plan nacional.</p> <p>Se elabora un Plan de Acción para el Turismo Sustentable en Áreas Protegidas del Estado 2014 - 2018.</p> <p>Se desarrolla el sistema de certificación de sustentabilidad que incluye establecimientos de alojamiento y tour operadores.</p>
Instrumentos financieros o de fomento	<p>El Estado amplía la cartera de instrumentos de fomento orientados a la empresa turística. El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y la Corporación de Fomento de la Producción implementan diversos instrumentos que apoyan innovación, desarrollo de productos turísticos y estudios de mercado, entre otros.</p> <p>El Banco del Estado cuenta con una línea de crédito para microempresas turísticas.</p> <p>La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) implementa el Programa de Especialización Estratégica <i>Transforma Turismo</i>, focalizado en el sector turismo.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo, 2015 y 2019; Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2012 y 2015.

En el ámbito de la organización gubernamental del sector turístico, el principal instrumento creado en esta etapa fue la Subsecretaría de Turismo, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y

Reconstrucción. Los objetivos que se tuvieron en consideración para crear esta nueva institución fueron los siguientes:

- a) Reconocer a la actividad turística como uno de los principales inductores del desarrollo del país.
- b) Establecer mecanismos adecuados para concretizar la coordinación de las autoridades y servicios públicos con responsabilidades en el ámbito del Turismo;
- c) Establecer una nueva forma de relación entre las referidas autoridades y organismos públicos y las empresas operadoras de servicios turísticos, a través de las respectivas organizaciones de representación que las agrupan.
- d) Dotar al Estado de los instrumentos necesarios para planificar un ordenamiento territorial armónico con la actividad turística en aquellas zonas de mayor potencialidad.
- e) Establecer un mecanismo de uso turístico de Áreas Silvestres Protegidas del Estado que permita compatibilizar la conservación de nuestras riquezas naturales con su desarrollo ecoturístico, sin desmedro de las características esenciales del patrimonio natural.
- f) Establecer las bases para implementar una política que promueva de manera integral la imagen del país en este ámbito.
- g) Incentivar la prestación de servicios turísticos de calidad, eficientes y responsables.
- h) Modernizar y adecuar la organización y funciones del Servicio Nacional de Turismo, dotándolo de atribuciones que le permitan una efectiva gestión de la acción pública en la materia, tanto en el nivel central como en el local (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2010, p.10).

Su principal función es “la elaboración de planes, programas y proyectos para el fomento, promoción y desarrollo del turismo”, asignándole también una importante función de coordinación con otros organismos competentes (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010, p. 5).

Por otra parte, se crea el Consejo de Ministros para el turismo conformado por los Ministerio del Turismo, integrado por el Ministro de Economía, Fomento y Turismo, que lo preside; el Ministro de Obras Públicas; el Ministro de Vivienda y Urbanismo; el Ministro de Agricultura; el Ministro de Bienes Nacionales; el Ministro Presidente de la Comisión Nacional del Medio Ambiente y el presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Este organismo sesiona por primera vez durante ese año 2010 (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010, p. 3).

En el ámbito normativo y de ordenación el hito más relevante fue la promulgación de la Ley N° 20.423, que regula y establece nuevas exigencias de seguridad para la práctica del turismo en áreas naturales, por cuanto se incorpora en la nueva ley de un capítulo específico para fijar obligaciones a las empresas turísticas que operan actividades turísticas, con algún nivel de riesgo, como es el caso del turismo de aventura (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010, p. 11).

Durante este período se establece un nuevo marco regulatorio para las Zonas de Interés Turístico, por cuanto se aprueba el reglamento que establece el procedimiento de declaratoria, en el marco de la nueva legislación de turismo vigente a contar del año 2010 (Ministerio Economía, de Fomento y Reconstrucción). Se define la responsabilidad institucional para la postulación, las condiciones que justifican la declaratoria, los plazos de vigencia, la información de respaldo, el instrumento de planificación estratégica, el tipo de gobernanza que debe conformarse en los territorios que postulan, el rol que asumen las municipalidades, el proceso de participación ciudadana previsto para opinar sobre la declaratoria y finalmente, el mecanismo de evaluación (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012).

Entre los instrumentos programáticos impulsado por el Estado se destacan en primer lugar la Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020, que define una lista de destinos turísticos prioritarios para centrar la acción del Estado, reconociendo la importancia de vincular las necesidades del mercado con el tipo de “experiencias” a desarrollar. Se identifican en la zona norte San Pedro de Atacama, Humberstone y el Volcán Ojos del Salado; Valparaíso, Cajón del Maipo y Sewell en la zona central; áreas protegidas como Villarrica, Mocho Choshuenco y Cerro Castillo; la Isla de Chiloé y el territorio Antártico (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012).

En segundo lugar, se debe destacar el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable 2015-2018, el Estado intenta profundizar su foco de acción en la diversificación y focalización productiva del sector turístico. Los principales desafíos que se plantea este instrumento (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015 p. 9), son: a) Desarrollar nuevas e innovadoras experiencias turísticas, que consideren elementos culturales e identitarios; b) Incentivar a que más chilenos y chilenas viajen, conozcan y disfruten Chile; c) Captar mayor valor por turista, mediante acciones de mejoramiento de la oferta y su promoción en mercados internacionales prioritarios y, d) Fortalecer el desarrollo sustentable de destinos, a partir de un enfoque territorial integrado que promueva la articulación de actores locales y regionales.

En este plan, el Estado establece como objetivo general “impulsar el desarrollo sustentable del sector, mediante acciones en destinos turísticos priorizados del país, que permitan su reconocimiento interno como sector económico relevante y mejoren la posición competitiva de Chile” (Ministerio de Economía, Para orientar esta intervención territorial se identificaron más de 80 destinos turísticos a nivel nacional, con el objeto de desarrollar programas y proyectos dirigidos a crear o fortalecer productos de turismo de naturaleza, indígena, astronómico, enoturismo, náutico, negocios y de turismo deportivo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015).

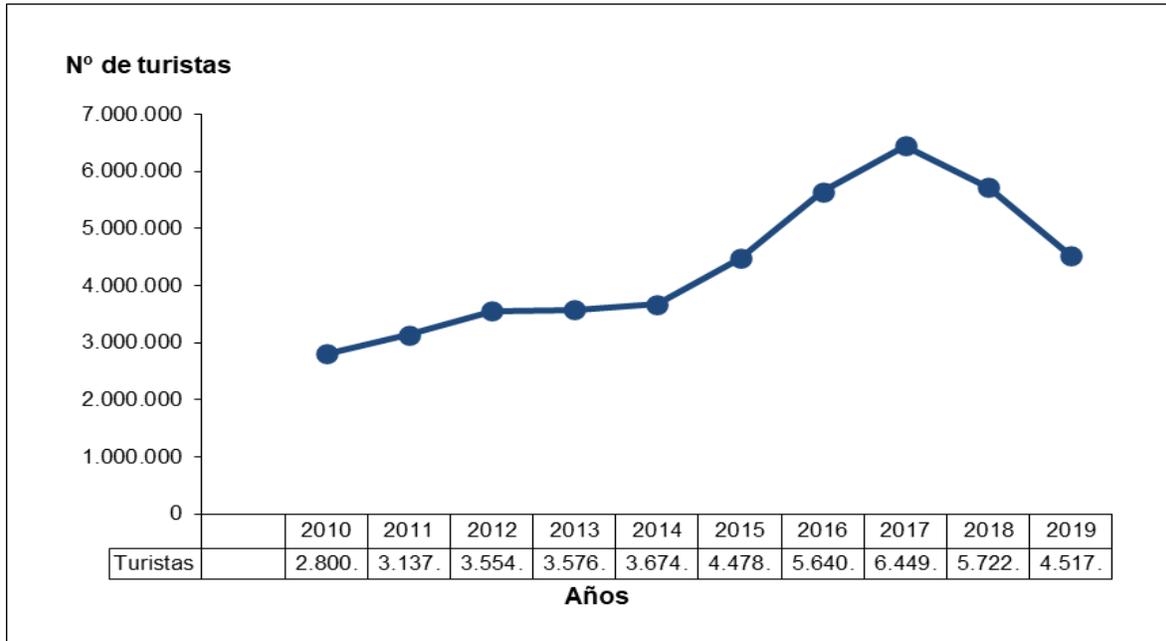
En cuanto a los instrumentos financieros o de fomento que se han desarrollado en esta última década, vale destacar el rol que ha desempeñado el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a través de sus agencias de fomento productivo: Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), que diseñó el programa estratégico de especialización sectorial, denominado Transforma Turismo, y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

La CORFO ha generado un modelo de trabajo que combina políticas con foco estratégico y políticas de incentivos neutrales. Se promueve de manera focalizada (especialización inteligente) la innovación, el desarrollo de capacidades tecnológicas, el emprendimiento y la competitividad en sectores productivos estratégicos; esta mirada selectiva debe cohabitar con una política de incentivos neutrales para el resto de los sectores económicos. Para lograr este objetivo ha definido ejes estratégicos que abordan de manera integral el conjunto de políticas de fomento.

El Programa Transforma Turismo cuenta con una estructura de Gobernanza conformada por los principales actores públicos, privados, asociaciones gremiales y la academia de la industria del turismo en Chile, que da cumplimiento a la estrategia de especialización inteligente. Se trata de un sistema colaborativo que cuenta con diversas instancias de participación, de reflexión, de diseño y de decisión, constituidas en un directorio, un comité ejecutivo, una secretaría técnica y una serie de comités gestores temáticos.

A partir del año 2010 la tendencia en la llegada de turistas registró un ciclo de evolución positiva, con dos años que registran tasas anuales de crecimiento por encima del 20%. El año 2017 se registra un flujo turístico histórico para el período, con un total de 6,5 millones de turistas, provenientes principalmente de los países limítrofes, Brasil y Estados Unidos (Figura N°4.6). No obstante, este mismo año se inicia una contracción en las llegadas de turistas internacionales a Chile. El año 2019 los principales mercados emisores hacia Chile, fueron los siguientes (Subsecretaría de Turismo, 2020): Argentina (31,8%), Brasil (12%), Europa (11,4%), Perú (9,1%) y Estados Unidos (5%).

Figura N° 4.6. Llegada de Turistas Internacionales a Chile. Período 2010 - 2019



Fuente: Subsecretaría de Turismo

Este período se caracteriza por un ciclo de crecimiento inestable que culmina con una significativa caída de la demanda turística internacional. La principal explicación es la crisis económica argentina que se refleja la disminución en las llegadas de turistas a Chile, de poco más de 3.3 millones a 1, 4 millones de turistas entre los años 2017 y 2019. La dependencia histórica que ha registrado el país respecto de este mercado ha sido uno de los factores que han incentivado al sector público para diversificar la oferta de actividades turísticas, incrementar las acciones promocionales en mercados de larga distancia y focalizar la inversión en destinos que cuentan con atractivos de interés especial para atraer nuevos segmentos de turistas (Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable, 2015).

La tasa de crecimiento promedio anual de la llegada de turistas es de un 6%, la segunda más baja de todos los periodos analizados en esta investigación. Si bien responde a una situación coyuntural que afectó al turismo receptivo, debido a la situación argentina, también se debe tener en cuenta que las llegadas de turistas a los destinos tienden a ralentizarse, como consecuencia de las crisis económicas y por la madurez de la actividad turística (Flores y De la O Barrozo, 2012).

4.2 Algunas reflexiones finales acerca del rol del Estado en el desarrollo turístico de Chile

En este capítulo se realizó una revisión documental de las políticas y planes gubernamentales lideradas por el gobierno de Chile en los últimos sesenta años. Como se desprende de este proceso es evidente que la tendencia de crecimiento registra un signo positivo. Se concluye que el desarrollo turístico es un proceso que ha involucrado a organismos públicos, empresarios, comunidades locales, entre otros actores, en distintos ámbitos y a distintas escalas, que presenta una dependencia directa de las políticas estatales impulsadas en cada período de gobierno.

En una primera fase asociado a la gestión de un Estado que asume un rol de promotor de inversiones y controlador de empresas prestadoras de servicios turísticos como el transporte (FFCC, LAN) y el alojamiento (HONSA), hasta principios de los 70.

Posteriormente de la mano de las profundas transformaciones sociales, económicas y políticas que siguieron a ese período, asumir en una segunda fase un modelo abierto al libre mercado, favorable a la demanda internacional, facilitador de la inversión externa, pero aún carente de instrumentos de fomento al microemprendimiento y con insuficiente capacidad para respaldar empresas emergentes.

En una tercera fase, estrechamente vinculada con la diversificación de productos y servicios turísticos, con un Estado limitado a cumplir su rol subsidiario, se amplía la oferta de instrumentos de fomento productivo y apoyo a las empresas turísticas, introduciendo variables asociadas a la competitividad internacional del país, como es el caso del sello de sustentabilidad y la certificación de calidad de los servicios turísticos.

Reconociendo que si bien las visiones políticas, sociales y económicas de las autoridades presentan elementos que permiten diferenciarlos, persisten distintos aspectos comunes que han orientado la gestión sectorial en turismo, que conviene considerar para comprender la situación actual de los destinos turísticos de Chile:

a. Las políticas macroeconómicas han generado un marco para la gestión gubernamental en turismo.

El turismo como sector productivo que involucra a un territorio es altamente dependiente de la política económica. En períodos de expansión del gasto público o en situaciones de crisis, el desarrollo de la actividad está seriamente afectada por las condiciones del entorno. Por ejemplo, las políticas de apertura al comercio exterior han estimulado iniciativas de promoción turística internacional.

b. La coordinación como mecanismo de articulación intersectorial

Durante los últimos sesenta años se han establecido en el país distintas instancias dirigidas desde organismos públicos o desde el ámbito privado para fortalecer la coordinación entre las diferentes instituciones de gobierno y con el sector privado.

c. Los instrumentos normativos

En el período de estudio se ha conformado un cuerpo legal que ha facilitado el desarrollo de las iniciativas estatales a escala nacional regional y local. No obstante, sólo a partir de la ley de turismo promulgada el año 2010 se cuenta con un marco legal factible de implementar a escala local, para fomentar el desarrollo turístico a esa escala.

d. Una institucionalidad sectorial renovada

La gestión gubernamental en turismo ha respondido a la transformación estructural que se aplicó en el país entre los años 1973 y 1990, como consecuencia del modelo económico aplicado a partir del quiebre institucional y la posterior recuperación de la democracia el año 1990. Esta situación estimuló una dinámica de descentralización que favoreció la incorporación de instrumentos de fomento al turismo en los gobiernos locales.

e. La política turística como instrumento de gestión integral

Las políticas y estrategias nacionales de turismo han contribuido a generar directrices para la gestión pública en territorios priorizados para el turismo. No obstante, la perspectiva de articulación de proyectos con foco territorial, la coordinación como factor de competitividad y la gestión integral para el desarrollo sustentable de los destinos turísticos, son aspectos que han sido insuficientemente tratados en este período.

En este apartado ha quedado de manifiesto que el contexto político en que se desenvuelve el sector turismo en cada período de gobierno ha sido un factor de dinamización territorial para las comunidades locales, que se manifiesta en el desarrollo de diversos tipos de asentamientos urbanos o rurales especializados en turismo, en particular en localidades que al mismo tiempo se consolidaron como centros de estadía por su oferta de servicios de alojamiento y recreación.

En algunas áreas naturales, aledañas a sitios protegidos, la infraestructura de acceso facilitó la decisión del sector privado para operar actividades de turismo de aventura o invertir en un área de camping, es el caso de los Parques Nacionales y otras reservas de conservación. En otros territorios la expansión del litoral originó un efecto inmediato en el crecimiento urbano a lo largo de la línea costera, fomentando el desarrollo inmobiliario. Al mismo tiempo, la práctica de deportes invernales estimuló a nuevos inversionistas interesados en desarrollar estaciones de invierno, entre otros ejemplos que provienen de las políticas gubernamentales de fomento al turismo.

De la revisión de estos 60 años se desprende, que, si bien han existido esfuerzos de política pública asociada al sector turismo, el Estado de Chile no ha diseñado instrumentos que integren medidas específicas de promoción, inversión y ordenamiento del territorio para impulsar el desarrollo de destinos turísticos, como se observa en la experiencia internacional. Las localidades que actualmente han sido reconocidas en esa condición, tanto para el mercado nacional, como internacional, se han posicionado por sus atributos naturales o culturales, la proximidad a un centro urbano emisor o por la promoción e iniciativa del sector privado.

Desde esta perspectiva, el sector turístico se ha fortalecido a escala local, aunque la visión del Estado se ha limitado como consecuencia de un modelo de desarrollo de carácter centralizado que demanda un esfuerzo del nivel central para orientar y redistribuir en el territorio núcleos o polos de inversión que faciliten procesos descentralizadores de la producción y sean portadores de una mayor equidad en los beneficios del crecimiento económico.

En el siguiente apartado de la investigación, se identifican los principales tipos de destinos turísticos reconocidos en Chile y se analiza su evolución, teniendo en cuenta los factores espaciales que determinan sus atractivos. En base al análisis de las políticas públicas realizado en el capítulo anterior, se observa que la evolución de los destinos turísticos en el país han sido el resultado de un conjunto de decisiones de organización institucional, normativas, programáticas y de fomento, que han contribuido a la localización de infraestructura y servicios turísticos en todo el país.

4.3 Evolución de los destinos turísticos de Chile

El objetivo de este apartado es identificar los principales tipos de destinos turísticos que hoy se reconocen a escala nacional y a los cuales se han dirigido algunos de los esfuerzos de las políticas públicas mencionadas anteriormente. Estos destinos turísticos fueron identificados y delimitados por la Subsecretaría de Turismo en conjunto con el Servicio Nacional de Turismo, mediante un trabajo participativo a escala regional que tuvo como principal objetivo disponer de un listado exhaustivo de lugares para asignar recursos del presupuesto asignado al Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable (Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo, 2014). Chile es un país donde no solo existe una tipología de turismo que la caracterice, por lo que a la hora de estudiar los destinos turísticos del país es necesario acercarse a su caracterización.

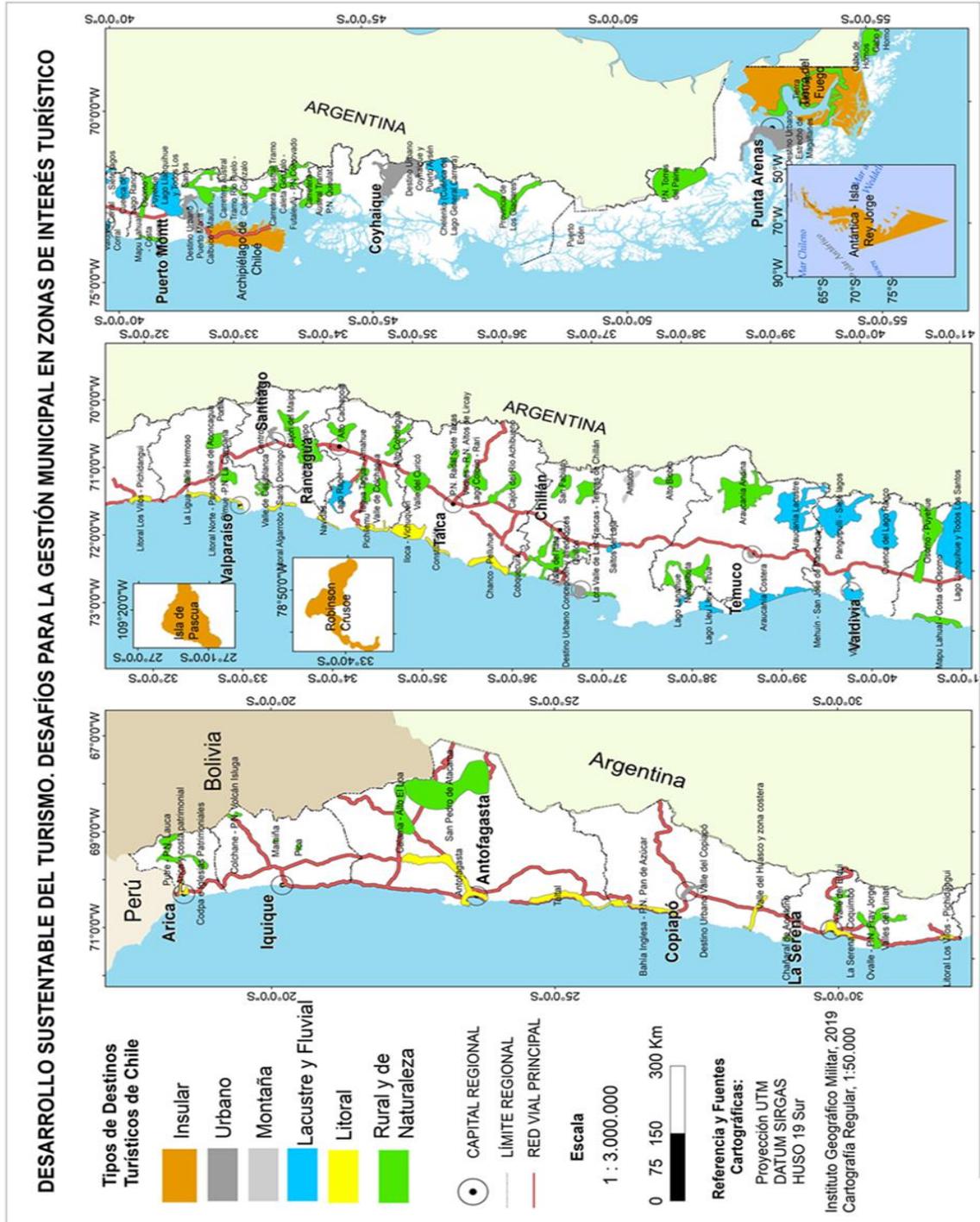
Para esta tesis se empleará la clasificación más clásica, que reconoce los siguientes tipos de destinos turísticos (Vera y otros, 1997; Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo, 2014; Pillet, 2015; Rivas, 2016):

- a) Destinos turísticos litorales
- b) Destinos turísticos urbanos
- c) Destinos turísticos rurales y de naturaleza
- d) Destinos turísticos de montaña
- e) Destinos turísticos lacustre - fluviales
- f) Destinos turísticos insulares

A escala nacional, según la Subsecretaría de Turismo (2018), se han reconocido un total de 89 destinos turísticos en Chile (Mapa N° 4.1), en su mayoría se localizan hacia el interior del país, asociados a centros poblados situados en los valles precordilleranos y de la Cordillera de los Andes. Los tipos de destino predominantes corresponden al tipo rural y de naturaleza (48), seguido de los destinos litorales (17), los destinos lacustre - fluviales (11) y muy por debajo los destinos insulares (5), los destinos de montaña (4) y finalmente destinos urbanos (4) (Subsecretaría de Turismo, 2018).

Estos destinos corresponden a 201 municipalidades que cuentan con personal, recursos y distintas formas de gestión para promover y desarrollar el turismo conforme al tipo de iniciativas que las autoridades locales han generado impulsan para atraer a sus visitantes.

Mapa N° 4.1. Destinos turísticos de Chile



Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo

a) Destinos turísticos litorales

En Chile, los destinos turísticos litorales se concentran en la franja costera de la zona norte y central del país, asociados a las zonas climáticas hiperárida desértica, árida y semiárida, con condiciones de muy escasa o nula precipitación y temperaturas máximas superiores a los 20 °C, especialmente en los meses de la temporada alta comprendida entre los meses de diciembre y febrero (Santibañez, Roa y Santibañez, 2006). Estos destinos se han desarrollado a partir de centros urbanos que inicialmente tuvieron su origen en actividades “no turísticas”. Es el caso de Arica, Iquique o Valparaíso, que nacen históricamente como localidades portuarias o el caso de destinos de menor tamaño, como el Litoral de los Poetas, Algarrobo, o Pichidangui, que surgen a partir de la actividad pesquera (Mapa 4.2).

Mapa N° 4.2. Destinos turísticos litorales de Chile

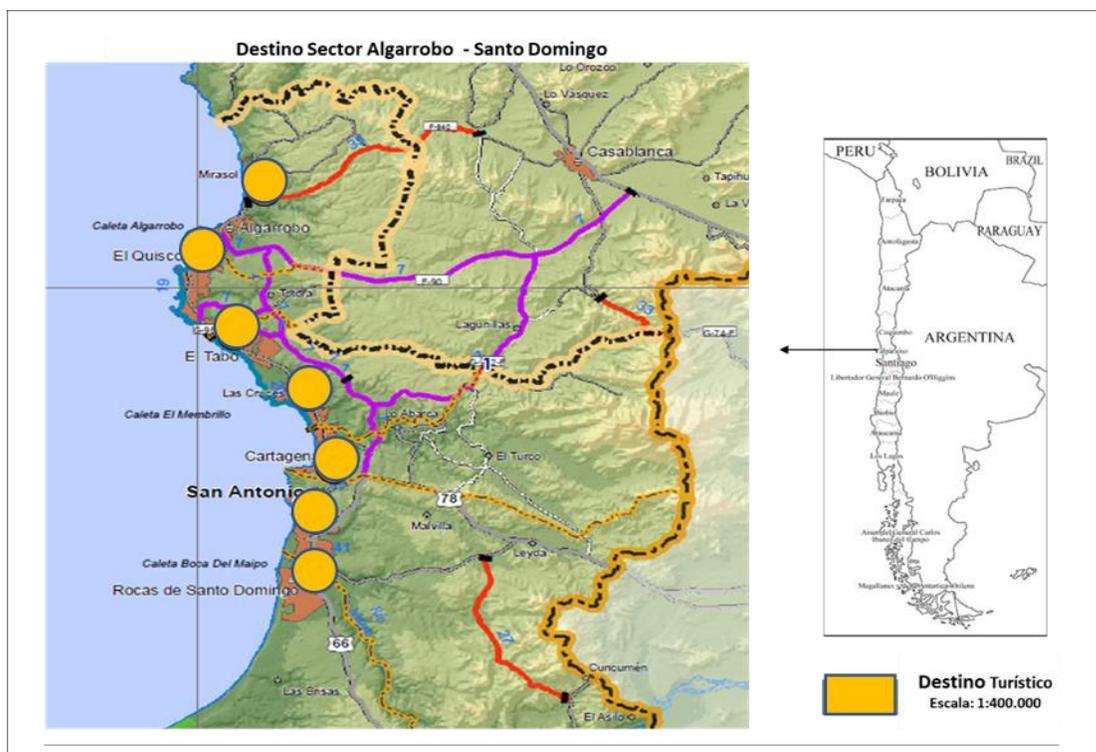


Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo

La distribución territorial de estos destinos, como se aprecia en el mapa, presenta un patrón de distribución lineal asociado a la línea de costa. Se identifican tres agrupaciones de balneario, que registran la mayor afluencia de visitantes extranjeros, La Serena (70.369), Viña del Mar (178.127) y Valparaíso (190.341), que concentraban el año 2019, un 17,5% de la capacidad instalada de alojamiento comercial (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

El patrón geográfico de los asentamientos turísticos del borde litoral sigue una dinámica de crecimiento longitudinal caracterizada por el desarrollo de centros balnearios, que presentan un proceso de ocupación intensiva de las terrazas litorales, con un marcado desequilibrio de urbanización en comparación con las zonas interiores. Los casos más representativos de este modelo de distribución, se observan en la costa del extremo norte del país, con un asentamiento nuclear, en el caso de los destinos emplazados entre Arica y La Serena. En el caso de la zona central el patrón de asentamiento se caracteriza por un desarrollo de tipo policéntrico, que se consolida a partir de la evolución urbana de un conglomerado de núcleos de menor tamaño, como por ejemplo, el sector litoral de Algarrobo y Cartagena (Mapa N° 4.3).

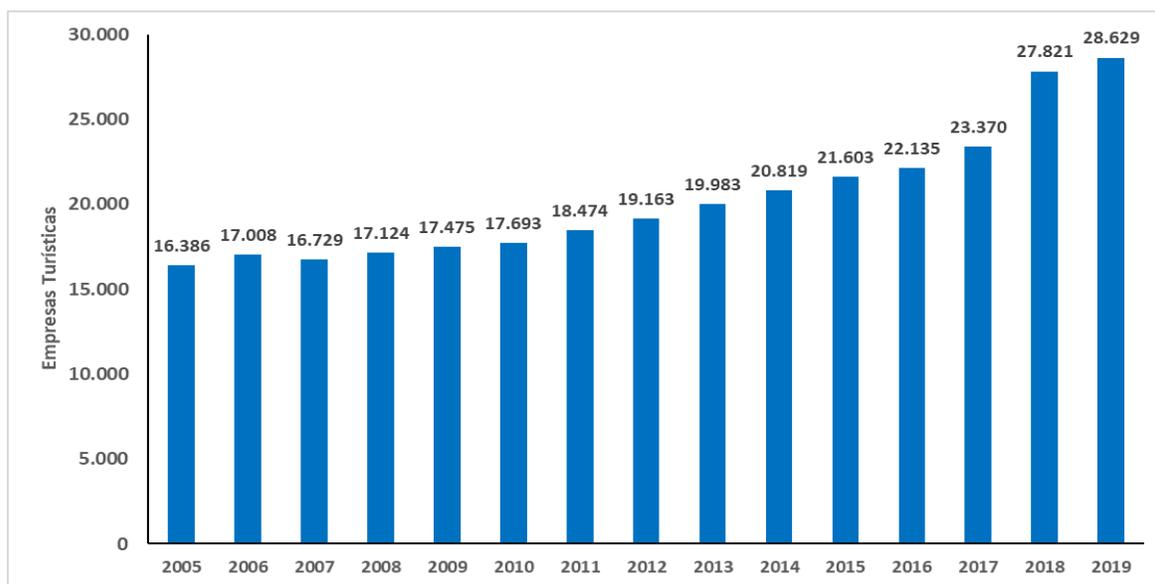
Mapa N° 4.3. Ejemplo de destinos turísticos litorales. Arica – Sector Algarrobo – Cartagena



Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2020

Según los datos del Servicio de Impuestos Internos al año 2019 existían un total de 28.629 empresas de servicios turísticos en destinos litorales, lo que representa el 23% del total nacional (Servicio de Impuestos Internos, 2020). El ritmo de crecimiento de estos destinos presenta una dependencia directa del incremento de movilidad interurbana generada por las mejoras de accesibilidad en tiempo y distancia a los principales centros urbanos de la zona central. Entre los años 2005 y 2019, se registró un crecimiento promedio anual del 5,3%. El desarrollo de la infraestructura vial ha facilitado la conexión y el desarrollo de un sistema de transporte, contribuyendo a reducir las desigualdades existentes entre la ciudad de Santiago y otros centros poblados de la zona central del país y en la práctica reduciendo condiciones de pobreza (Fundación Konrad Adenauer 2011).

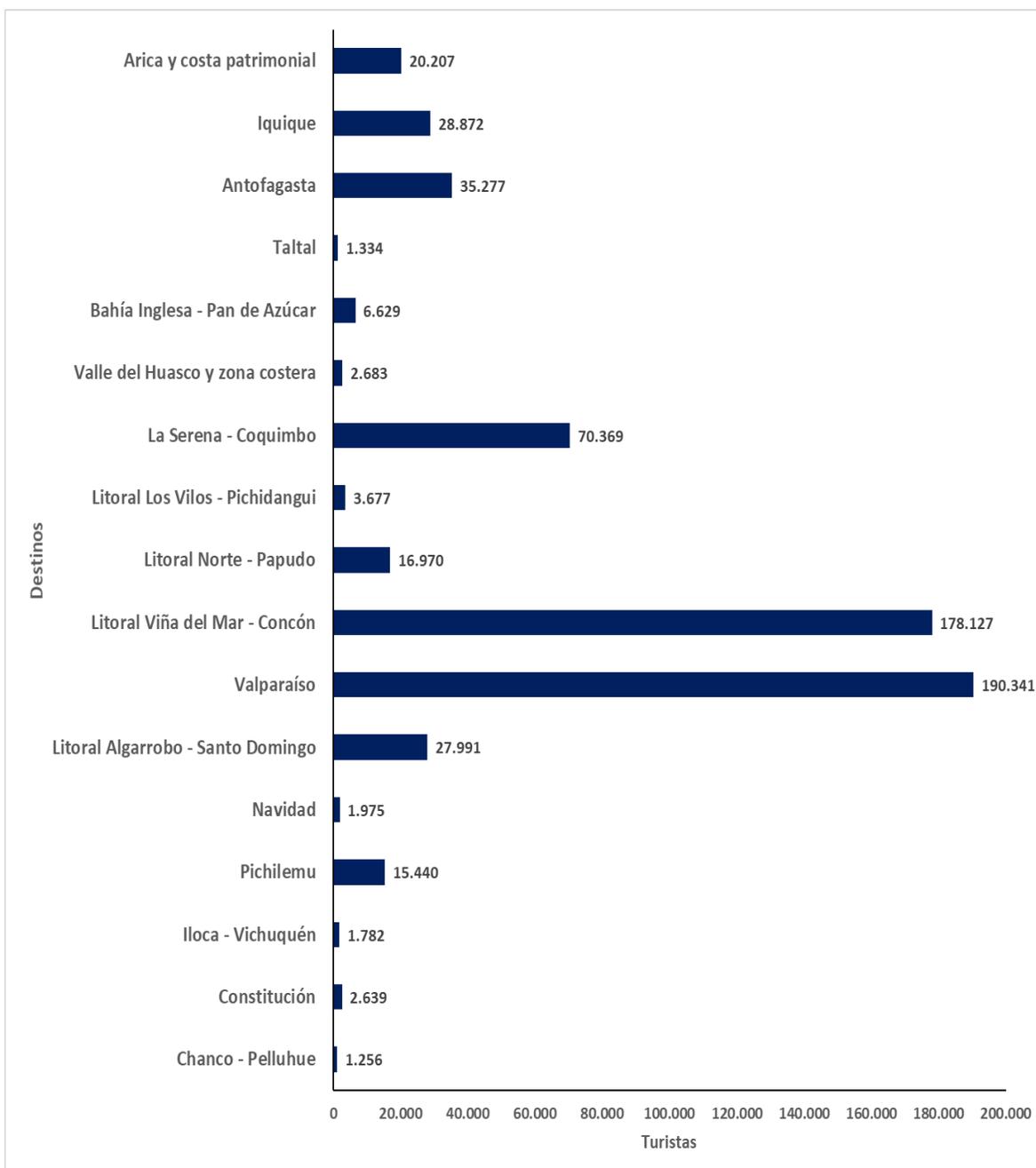
Figura N° 4.7. Evolución de empresas en destinos turísticos litorales



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo, 2021

De acuerdo con los últimos registros disponibles a escala nacional para el turismo interno, la zona litoral central del país, cercana a Santiago, concentró el 9,1% de la demanda turística interna durante el año 2016 (Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo, 2019). En la temporada alta la mayoría de los turistas nacionales realizó actividades de playa (48,2%). En cuanto a los turistas extranjeros, según la información disponible para el año 2019, se registraron aprox. 606.000 turistas ingresados por el aeropuerto internacional de Santiago. Un 32,7% realizó alguna actividad de playa durante su permanencia en Chile (Subsecretaría de Turismo, 2020).

**Figura N° 4.8. Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos litorales en Chile
Ingresado por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo, 2020

Imagen N° 4.1. Viña del Mar



Autor: Humberto Rivas

Imagen N° 4.2. Bahía Inglesa



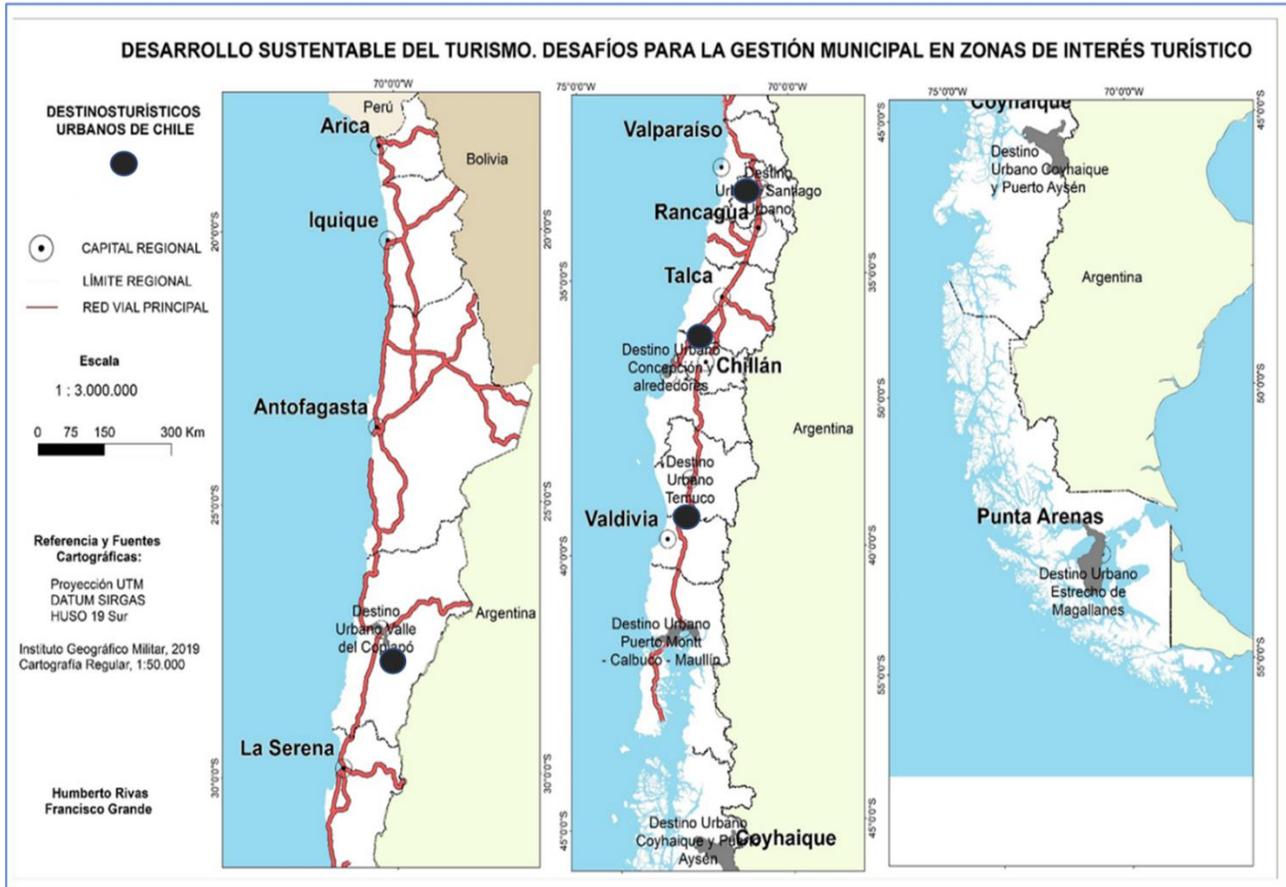
Autor: Humberto Rivas

b) Destinos turísticos urbanos

El desarrollo de actividades turísticas en las ciudades de Chile presenta una marcada concentración de actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas en las capitales regionales y en Chile esta situación se agudiza por la condición de nodo de distribución que tiene la capital, Santiago, respecto del resto del país. La ubicación de esta ciudad, desde su fundación en 1541, ha inducido el crecimiento de un sistema de transporte con conexión terrestre y aérea hacia los extremos norte y sur del país y hacia zona costera central, facilitando su consolidación como centro de atracción turística.

Esta red se extiende hacia la Costa y la Cordillera de Los Andes, vinculando a la ciudad de Santiago con su área de extensión urbana dentro de la Región Metropolitana y su hinterland rural. Los destinos urbanos, reconocidos por la Subsecretaría de Turismo (2018), corresponden a los dos centros metropolitanos más importantes del país, que son Santiago y Concepción (Mapa N° 4.3), que en su conjunto concentran el 38,1 % de la población nacional, con un total de 7.211.228 habitantes al año 2020 y dos ciudades de menor tamaño: Copiapó, en el norte, con un total de 207.005 habitantes y Temuco, en el sur, con un total de 288.974 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Mapa N° 4.4. Destinos turísticos urbanos de Chile

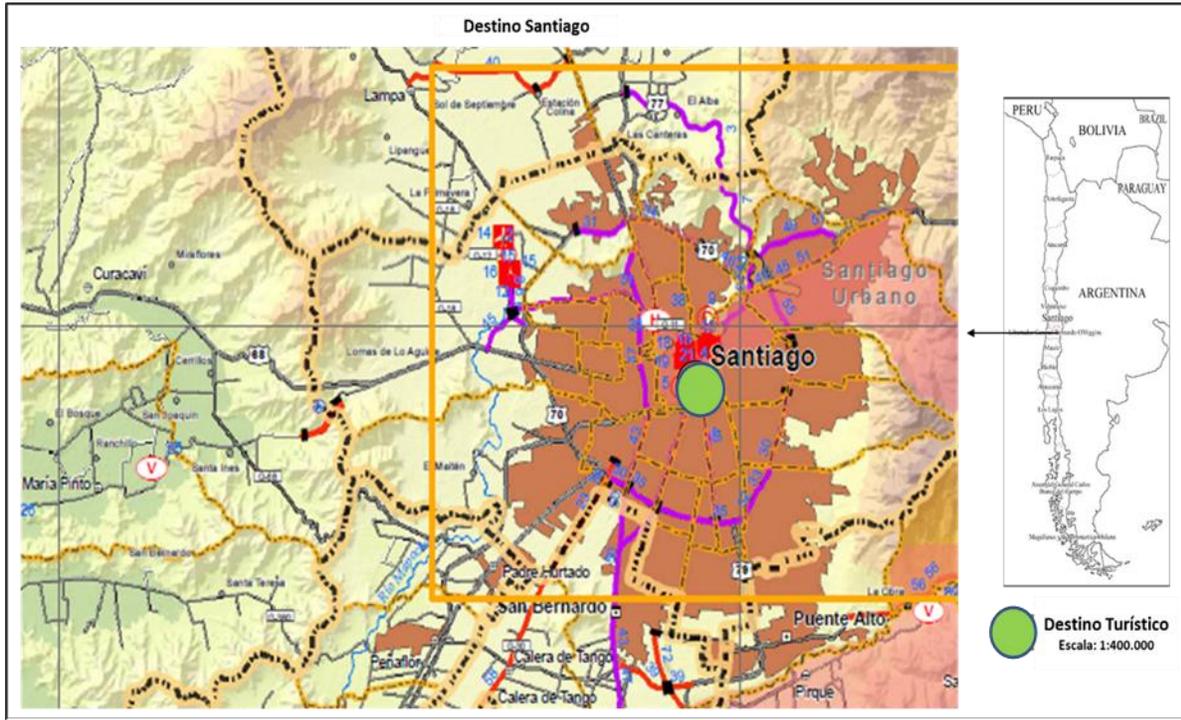


Fuente : Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo

El desarrollo del turismo en la ciudad de Santiago de Chile ha incentivado el uso intensivo de algunos sectores y barrios de la ciudad que actualmente se encuentran en un proceso de gentrificación, generando una creciente “turistificación” basada en la protección del patrimonio cultural, la creación una marca e identidad de zonas urbanas recreativas y “el mantenimiento y transformación del pequeño comercio en la zona como estrategia para salvaguardar el patrimonio inmaterial del barrio” (Pareti y García, 2021, p.122).

La capacidad instalada de oferta de alojamiento en las cuatro ciudades clasificadas bajo la denominación de destino urbano, que además de Santiago, son el Valle de Copiapó, en el norte de Chile, Concepción y Temuco, en la zona sur, alcanzaba aprox. a 60.000 plazas, al año 2019, equivalente al 25,2% del total nacional (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Mapa N° 4.5. Ejemplo de destinos turísticos urbanos

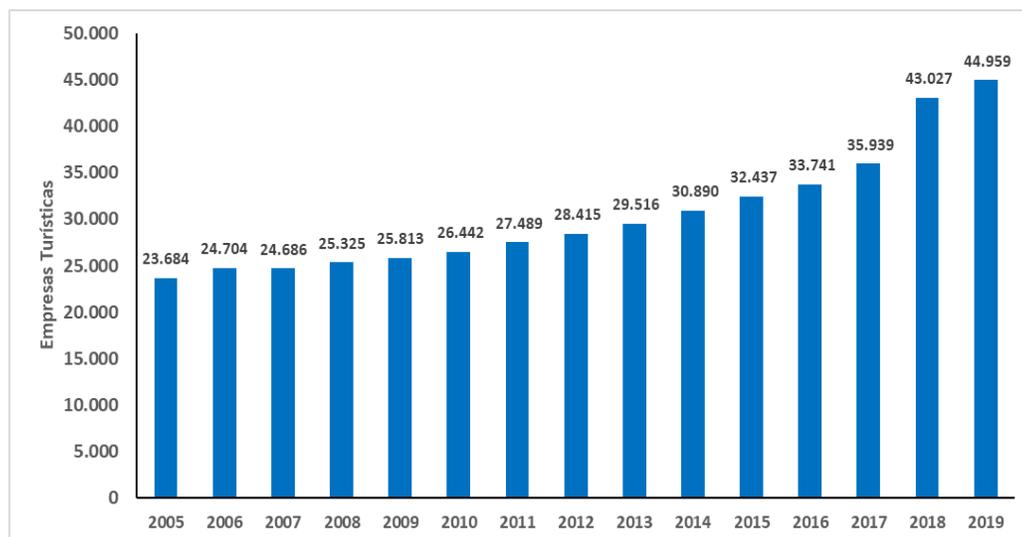


Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2020

Según los datos del Servicio de Impuestos Internos en el año 2019 existían un total de 44.959 empresas de servicios turísticos en destinos urbanos, lo que representa el 36,2% del total nacional (Subsecretaría de Turismo, 2021). La evolución demográfica y la expansión urbana de estos destinos presenta una dependencia directa de la concentración de actividades de servicios de alojamiento y transporte, debido a la condición de polos de atracción y distribución que presentan las ciudades de Santiago y Temuco, principalmente.

En los últimos años se observa un crecimiento acelerado de empresas asociadas a actividades turísticas, han fomentado el uso de sus espacios públicos y áreas verdes, dotándolos de infraestructura y equipamiento para actividades culturales, práctica deportiva, paseos urbanos, entre otras inversiones que se han transformado en un atractivo para retener a la población residente. Entre los años 2005 y 2019, se registró un crecimiento promedio anual del 6,4% (Subsecretaría de Turismo, 2021)

Figura N° 4.9 Evolución de empresas en destinos turísticos urbanos



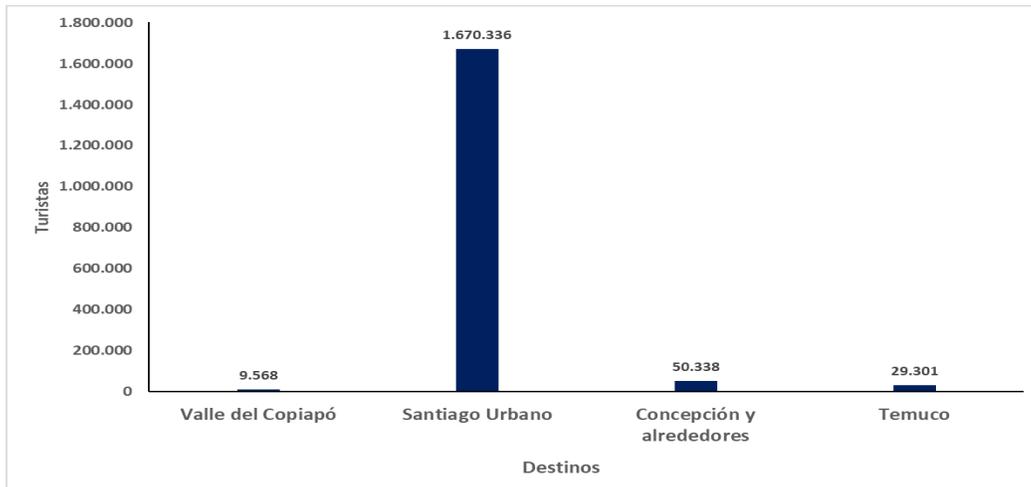
Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo, 2021

Las llegadas de turistas a establecimientos de alojamiento sumaron más de 4.000.000 el año 2019, principalmente en la ciudad de Santiago, que concentró el 79,1% (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021). Mientras que la ciudad que le sigue, Concepción, sólo registró 388.000 turistas. El peso demográfico de la capital es en sí mismo un factor de desequilibrio por una parte y de atracción, por otra, debido a la complejidad de relaciones de dependencia que se han consolidado durante su trayectoria urbana.

En cuanto al volumen de turistas internacionales, entre las cuatro ciudades registran un total de 1.760.000 turistas que ingresaron al año 2019 por el aeropuerto internacional de Santiago, lo que representa el 49,2% de todos los turistas ingresados a Chile por esa misma vía (Subsecretaría de Turismo, 2020).

Las actividades turísticas asociadas a la ciudad como espacio recreativo y comercial son las más frecuentes entre los turistas que ingresan por el aeropuerto internacional de Santiago. Según los últimos registros, un 73,5% realizó compras; un 67,4% fue a un restaurante; y un 20,2% participó en algún congreso o actividad profesional (Subsecretaría de Turismo, 2020).

Figura N° 4.10. Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos urbanos en Chile ingresados por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo, 2020

Imagen N° 4.3. Santiago de Chile



Autor: Humberto Rivas

Imagen N° 4.4. Concepción

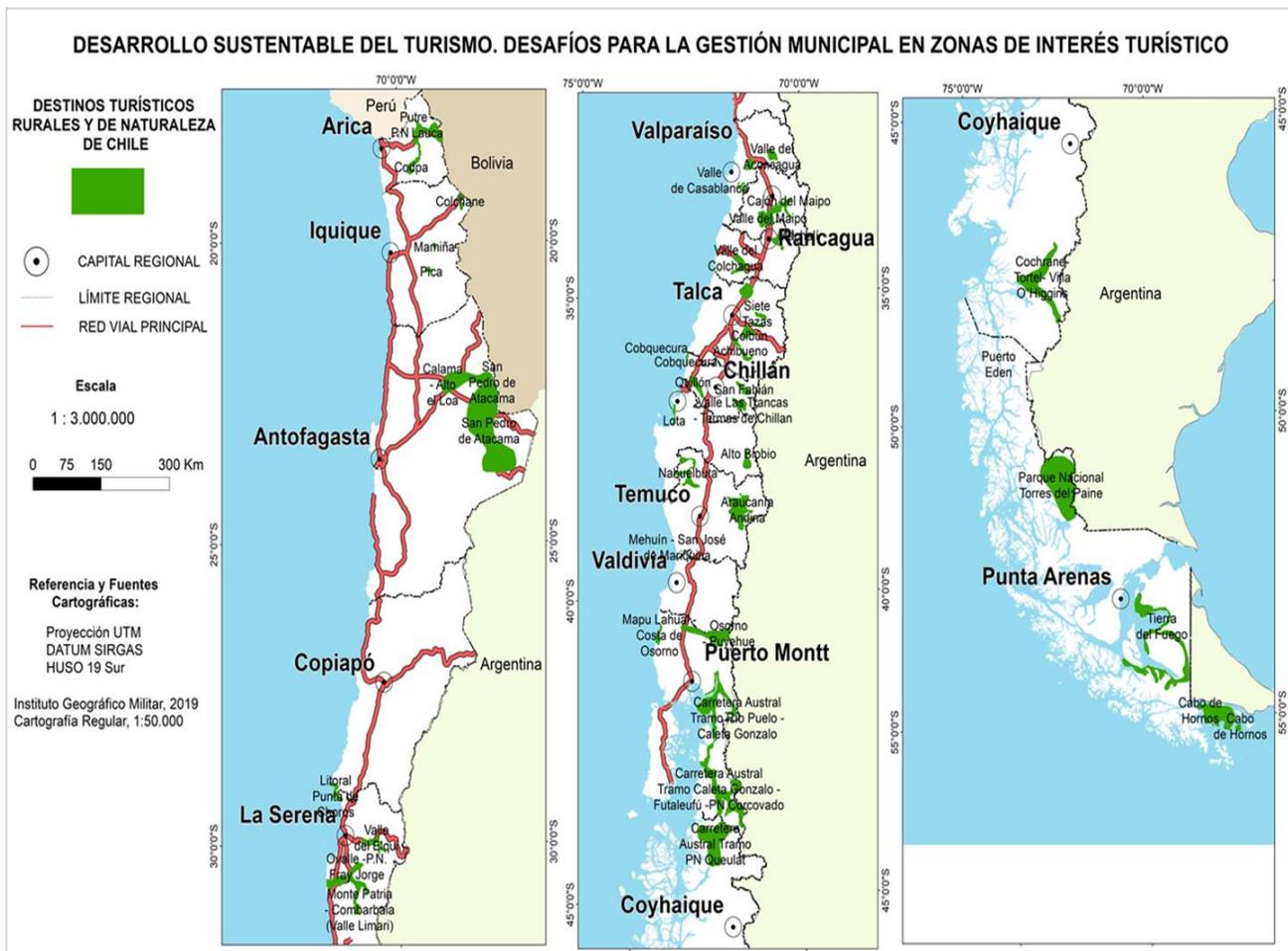


Fuente: <https://www.istockphoto.com/es/fotos/>

c) Destinos turísticos rurales y de naturaleza

Estos centros se localizan principalmente en la zona centro y sur austral del país, siguiendo un patrón de ordenamiento disperso en torno a la denominada Depresión Intermedia o Valle Central de Chile, que corresponde a una zona de valles y terrazas fluviales que se extiende de norte al sur del país. En la zona sur austral se concentran la mayor parte de las áreas silvestres protegidas, generando una condición favorable para el desarrollo del ecoturismo y el turismo de aventura.

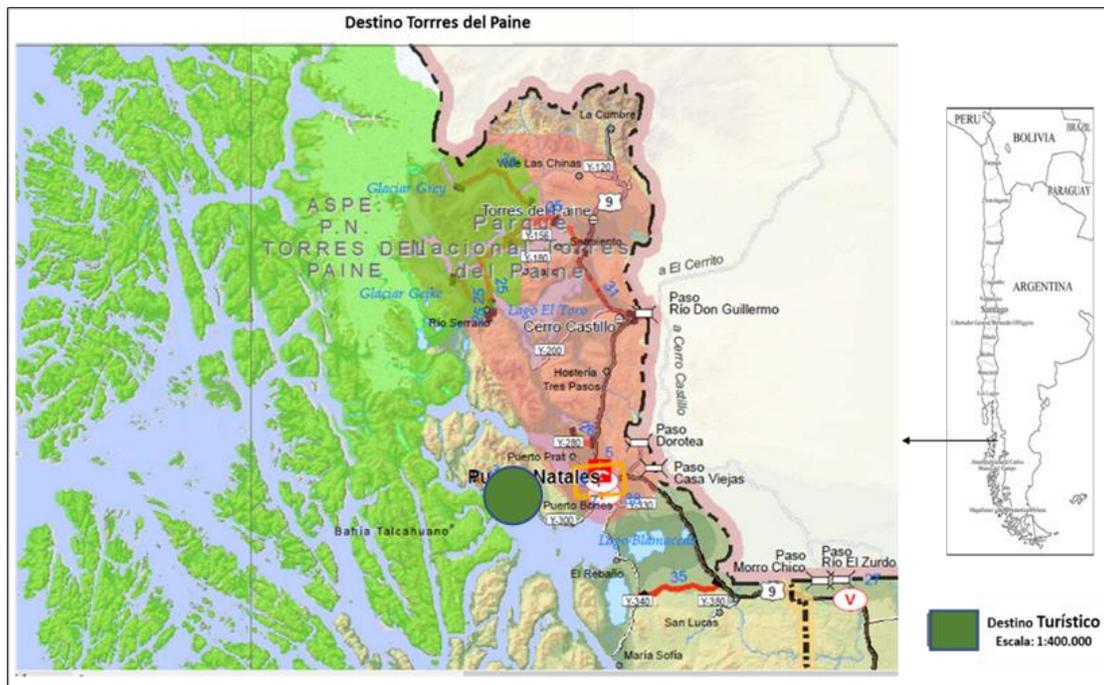
Mapa N° 4.6. Destinos turísticos rurales y de naturaleza de Chile



Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo

En Chile, más del 50% del total de destinos corresponde a esta tipología, concentrándose en zonas que representan las tradiciones campesinas de Chile y sus paisajes menos intervenidos por la presencia humana, que actualmente se encuentran bajo protección oficial. En estos territorios predominan actividades de agroturismo, etnoturismo, ecoturismo, rutas de vino y turismo de aventura, que se ofrecen en zonas aledañas a los Parques Nacionales y habitualmente son ofrecidas por los propios residentes rurales, que comparten sus actividades agropecuarias, forestales o la pesca artesanal, con el turismo, ofreciendo un tipo de servicio de alojamiento turístico donde se integra la familia campesina con el turista (Schaerer y Driven, 2001).

Mapa N° 4.7. Ejemplo de destino turístico rural y de naturaleza

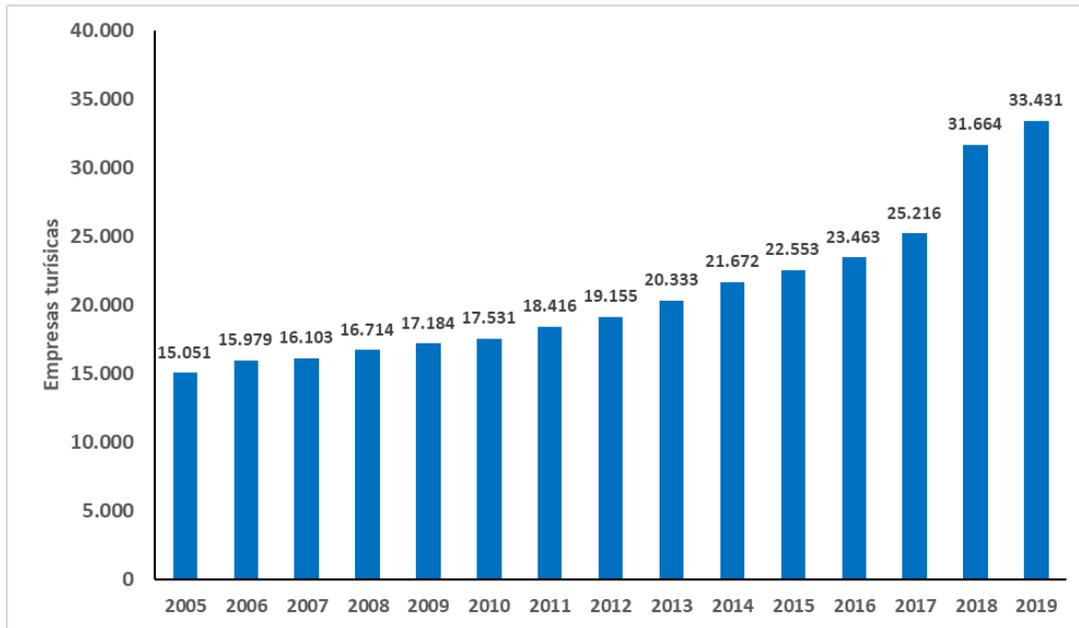


Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2020

En los establecimientos de alojamiento turístico de las zonas rurales se contabilizaron 55.530 plazas el año 2019, lo que representa el 23,5% del total nacional (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Según los datos del Servicio de Impuestos Internos en el año 2019 existían un total de 33.431 empresas de servicios turísticos en destinos rurales y de naturaleza, lo que representa el 26,9% del total nacional (Servicio de Impuestos Interno, 2020). Estas empresas registran un crecimiento promedio anual del 8,7% entre los años 2005 y 2019 (Subsecretaría de Turismo, 2021).

Figura N° 4.11. Evolución de empresas en destinos turísticos rurales y de naturaleza

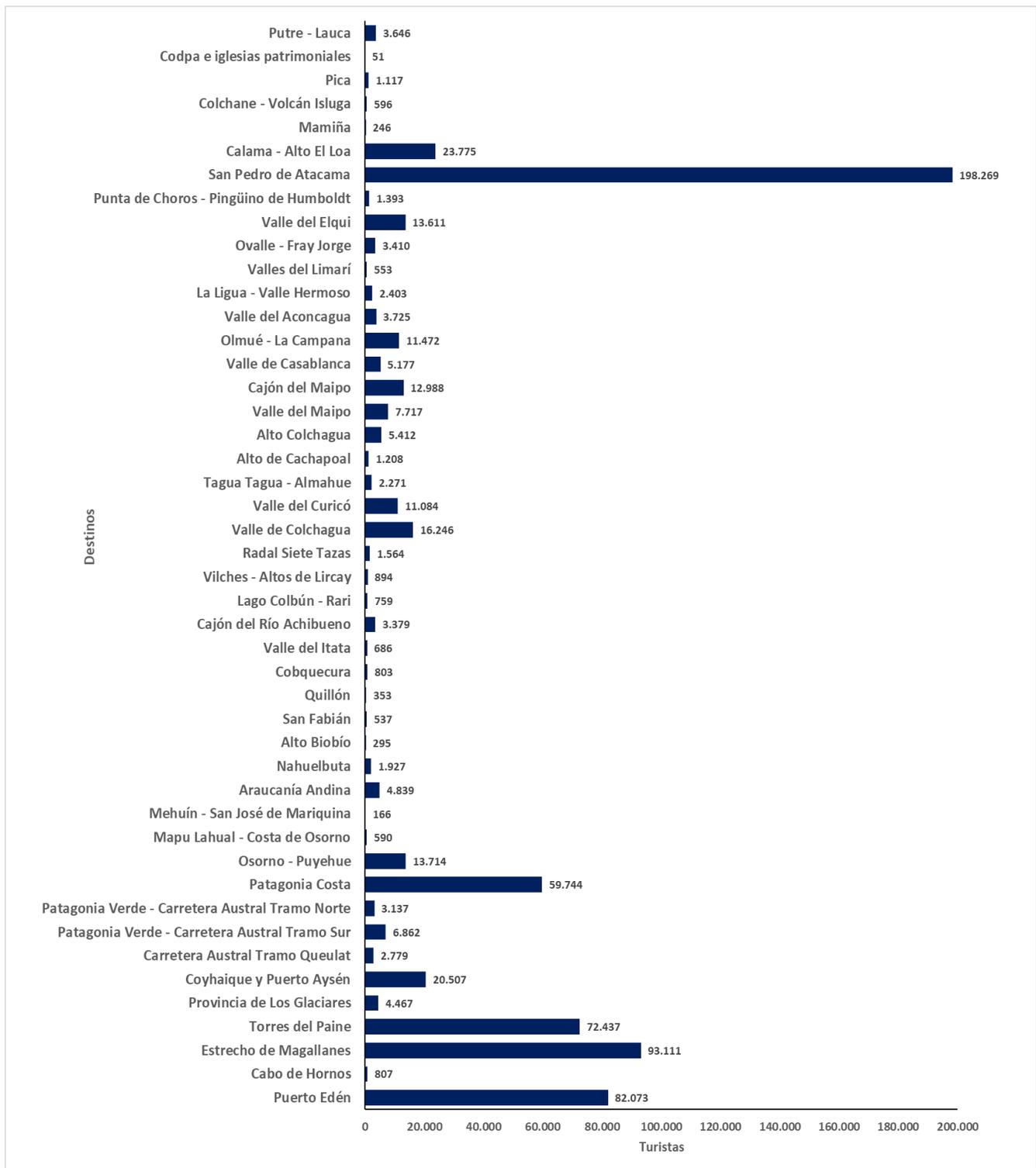


Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo, 2021

Los destinos rurales y de naturaleza más visitados de Chile por los turistas internacionales que ingresaron el año 2019 por el aeropuerto internacional de Santiago, se ubican en zonas del extremo norte y sur austral, donde se destaca San Pedro de Atacama (198.269) que constituye el principal núcleo de turismo cultural del país y Torres del Paine (72.437), declarado Reserva de la Biósfera el año 1978, que en esa condición es una de las áreas protegidas más atractivas para la práctica del trekking, observación de flora y fauna y senderismo. En cuanto al turismo interno, el año 2016 un 7,8% de los turistas nacionales visitó áreas naturales, incluyendo áreas protegidas (Subsecretaría de Turismo, 2019b). En cuanto a las visitas a las áreas protegidas, los registros para el año 2019 indican que más de 3,5 millones de visitantes realizaron alguna actividad ecoturística en estas zonas, (CONAF, 2021). Un 78,2% de estos visitantes corresponde a chilenos, que en su desplazamiento hacia otros destinos incluyen un viaje a un área protegida, principalmente en la zona sur y austral del país.

En tanto, el 51,2% de los turistas que ingresaron por el aeropuerto internacional de Santiago el mismo año, visitaron pueblos y zonas típicas rurales, un 26,8% viajó a Parques Nacionales y un 26% visitó alguna viña (Subsecretaría de Turismo, 2020).

Figura N° 4.12. Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos rurales y de naturaleza en Chile Ingresados por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo

Imagen N° 4.5. Valle del Elqui



Autor: Humberto Rivas

Imagen N° 4.6. Carretera Austral



Autor: Humberto Rivas

d) Destinos turísticos de montaña

La montaña en Chile constituye un territorio que se localiza a lo largo de toda su extensión, con una superficie de 477.671 km² de su superficie continental ocupados por montañas, lo que equivale al 63,8% de su territorio (FAO, 2012). Esta morfología conforma un paisaje propicio para la práctica de diversas actividades turísticas que facilitan la integración de zonas de alta montaña, que se empinan por encima de los 6.000 mts. de altura, con sectores del llano central del país, donde reside la mayor parte de la población de Chile.

Si bien la presencia de la Cordillera de Los Andes es un factor de atracción para que la población chilena, existen limitaciones para desarrollar actividades de montaña debido a las restricciones de libre acceso a las áreas periurbanas y a los espacios naturales en torno a los centros urbanos, por cuanto el acceso está restringido debido a que los terrenos son de propiedad privada. Así, la oportunidad para la práctica de actividades de senderismo, trekking, observación de aves y otras habituales en estas zonas se ve limitada por la ausencia de una legislación de acceso a las montañas.

Mapa N° 4.8. Destinos turísticos de montaña de Chile

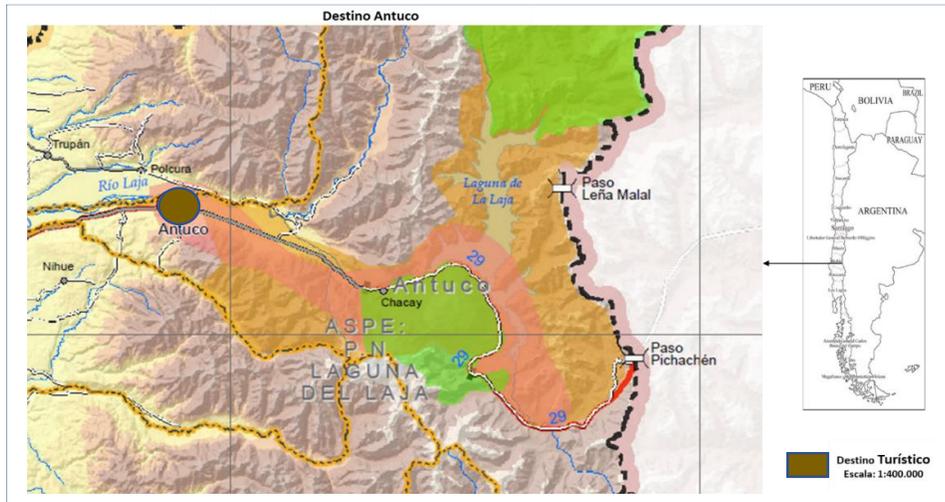


Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo

Los principales núcleos que concentran el turismo de montaña se localizan en la zona centro sur, que corresponde a la Cordillera de los Andes. Presenta una configuración física de altas cumbres y valles fluvio-glaciales. Los centros de Skí, se localizan en la zona central y en la zona sur. El patrón de desarrollo turístico en las montañas andinas responde en la zona central a un modelo tradicional de concentración, con una característica similar a los enclaves costeros, generados por el desarrollo de un núcleo urbano dotado de algunos servicios básicos y alojamiento, que ha generado una atracción para segunda residencia invernal.

La condición de centros invernales, con actividades intensivas entre los meses de julio y octubre, ha incentivado el desarrollo de instalaciones de apoyo para la práctica de deportes de montaña y alta montaña.

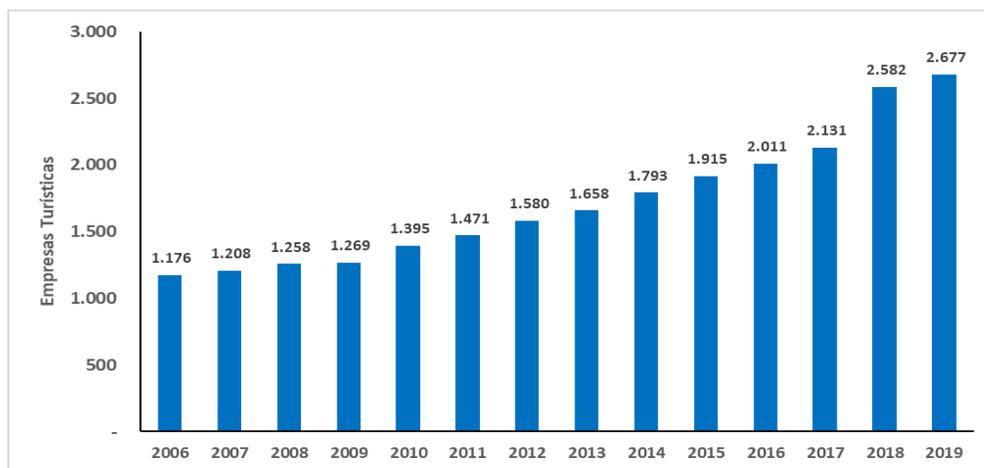
Mapa N° 4.9. Ejemplo de destino turístico de montaña



Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2020

Según los datos del Servicio de Impuestos Internos al año 2019 existían un total de 2.677 empresas de servicios turísticos en destinos de montaña, lo que representa el 2,2% del total nacional (Subsecretaría de Turismo, 2021). No obstante, el crecimiento de la demanda por deportes de montaña y la urbana en terrenos aledaños a los núcleos de Skí de Santiago, ha impulsado la demanda hacia la montaña. Entre los años 2005 y 2019, se registró un crecimiento promedio anual del 10,2% en la instalación de empresas turísticas, principalmente del área de alojamiento y servicios asociados a la segunda residencia.

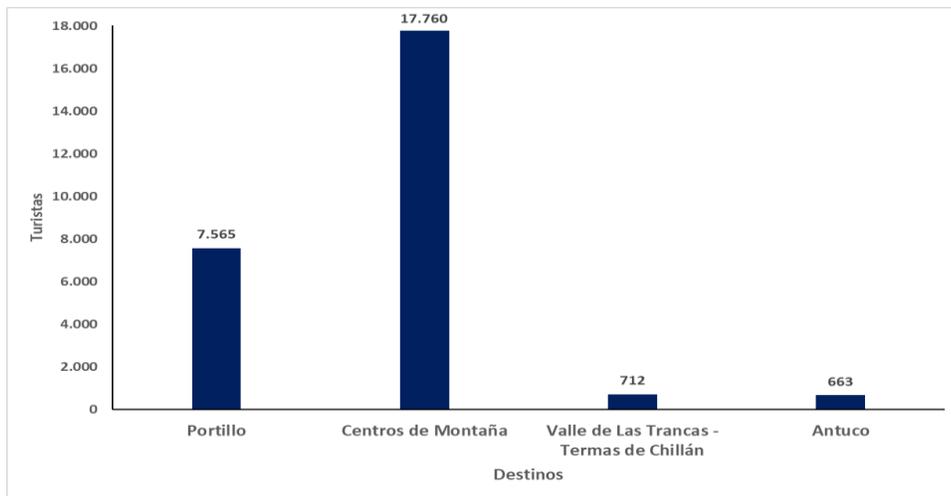
Figura N° 4.13. Evolución de empresas en destinos turísticos de montaña



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo, 2020

En cuanto a la práctica de actividades, el estudio de la Subsecretaría de Turismo (2019b) indica que sólo el 11,5% de los turistas nacionales realizó actividades de excursionismo y senderismo durante sus viajes en temporada alta del año 2016, aunque en el caso de los turistas internacionales que ingresaron por el aeropuerto internacional de Santiago y visitaron centros invernales alcanzó un 10,9%; mientras que un 39,1% practicó andinismo y otras actividades de aventura vinculadas a la montaña (Subsecretaría de Turismo, 2020).

Figura 4.14. Turistas internacionales que visitaron destinos de montaña en Chile ingresados por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo, 2020

Imagen N° 4.7. Cajón del Río Maipo



Autor: Humberto Rivas

Imagen N° 4.8 Cajón del Río Maipo

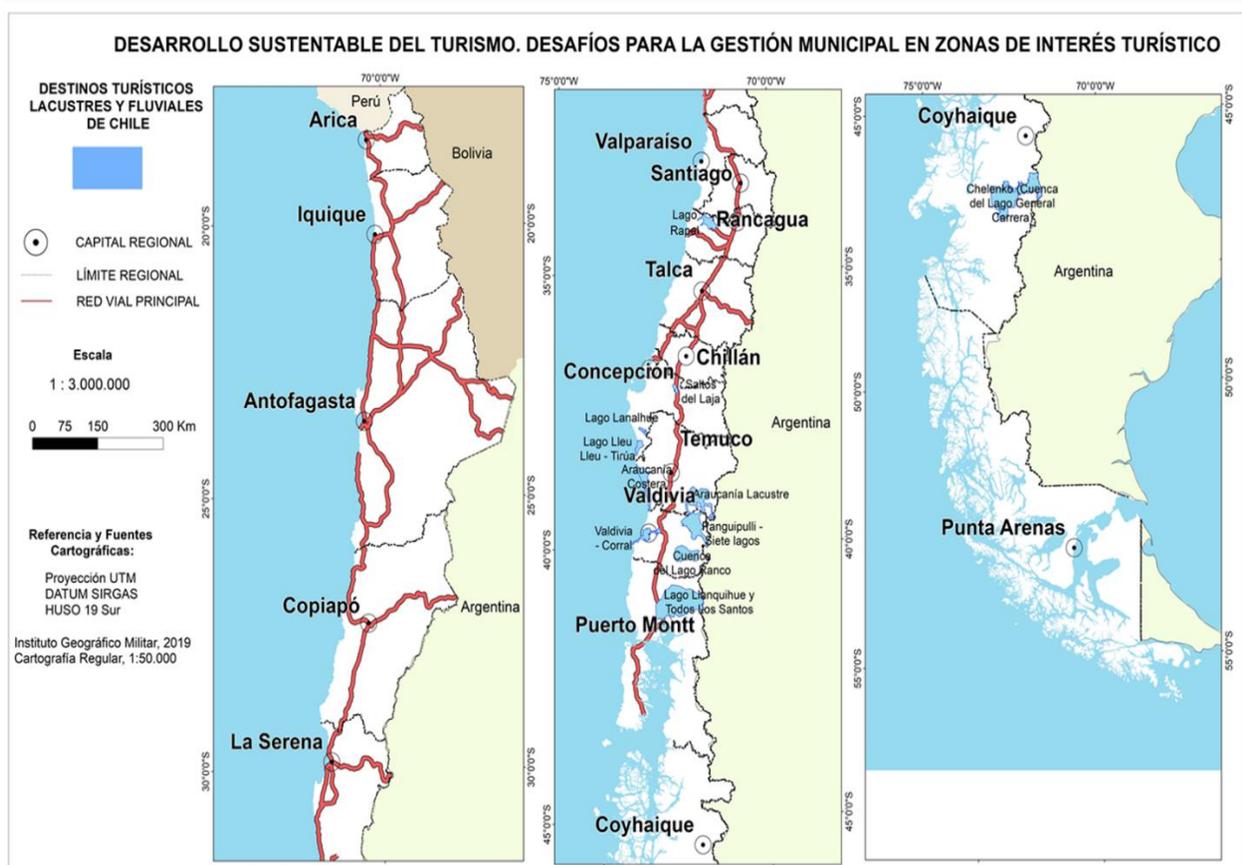


Autor: Humberto Rivas

f) Destinos turísticos lacustre – fluviales

En Chile los destinos lacustre-fluviales se distribuyen principalmente desde la zona central hasta el extremo austral, concentrándose en las regiones situadas al sur de la ciudad de Temuco, donde se encuentran varias localidades turísticas que han dado origen a un sistema de balnearios localizados en torno a los cuerpos lacustres de la zona sur y austral del país (Mapa N° 4.10). La distribución territorial de estos destinos presenta un patrón de ordenamiento extendido en torno a los cuerpos lacustres andinos, ubicados en la zona sur de Chile. La mayor concentración de localidades turísticas se localiza en los lagos Villarrica (176 Km²), Calafquén (120,6 Km²) Panguipulli 116 Km²), Ranco 410 Km²), Puyehue 157Km²), Llanquihue (869 Km²) y Todos Los Santos (178,5 Km²).

Mapa N° 4.10. Destinos turísticos lacustre fluviales de Chile

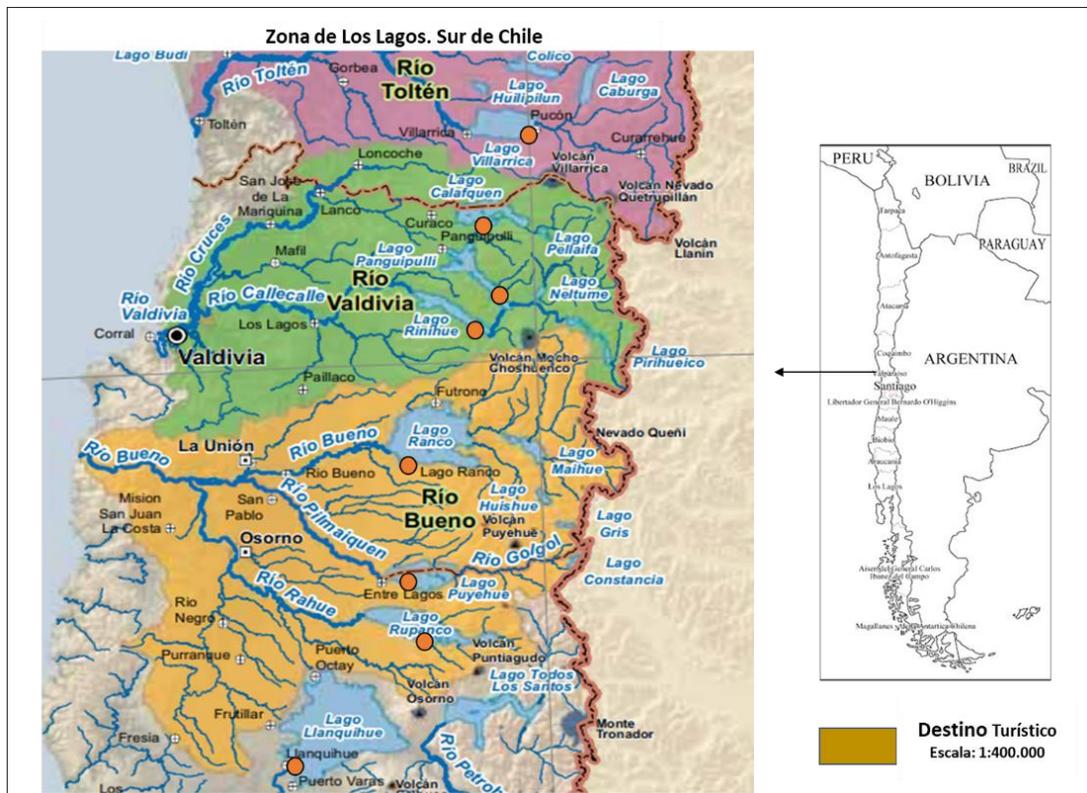


Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo

En torno a las cuencas lacustres se localiza un conjunto de asentamientos urbanos que en su conjunto conforman diversos conglomerados de destinos turísticos, conformados por núcleos poblados de tamaño pequeño, que en general no superan los 30.000 habitantes, según cifras censales del año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019). Estos destinos han evolucionado a partir del desarrollo de una oferta de alojamiento comercial, principalmente en la modalidad de cabañas y en menor grado por la presencia de complejos turísticos inmobiliarios de segunda residencia emplazados en los bordes lacustres.

Las localidades más representativas de este sistema de centros turísticos lacustre fluviales son Pucón (17.538 habitantes), Villarrica (31.780 habitantes), Panguipulli (11.091 habitantes) y Puerto Varas (26.172 habitantes), que registran la mayor disponibilidad de plazas de alojamiento turístico, con un total de 34.657 plazas, que representan el 14,6% del total nacional (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Mapa N° 4.11. Ejemplos de destinos turísticos lacustres fluviales

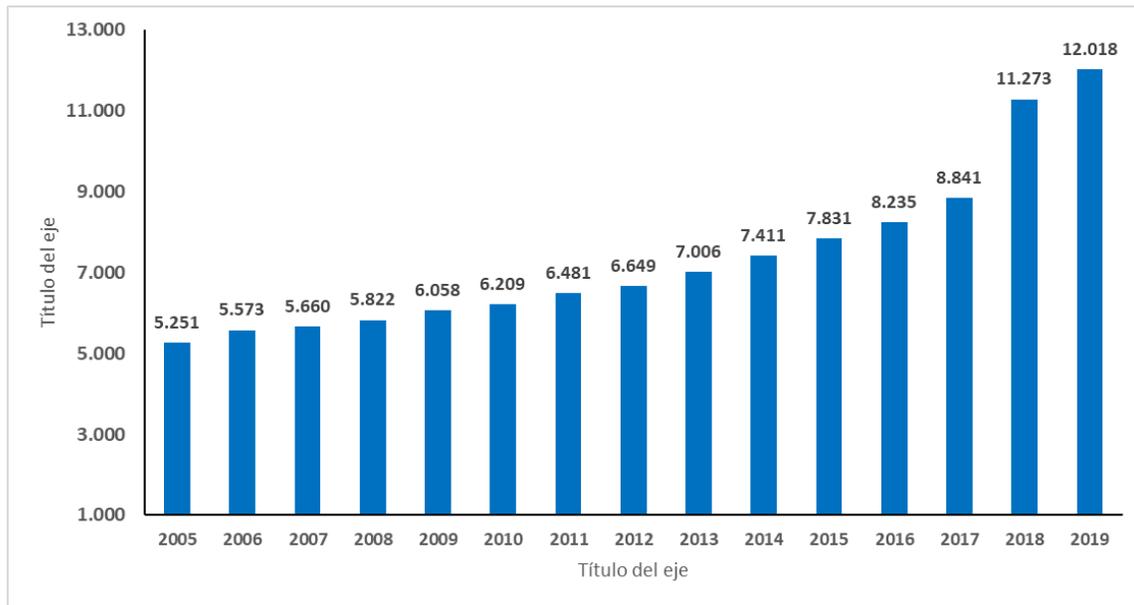


Fuente: Ministerio de Obras Públicas, 2016

Según los datos del Servicio de Impuestos Internos el año 2019 existían un total de 12.018 empresas de servicios turísticos en destinos lacustre fluviales, lo que representa el 9,7% del total nacional (Servicio de Impuestos Interno, 2020).

Entre los años 2005 y 2019 se registró un crecimiento promedio anual del 9,2% en los destinos lacustres, como se observa en la siguiente figura 4.15.

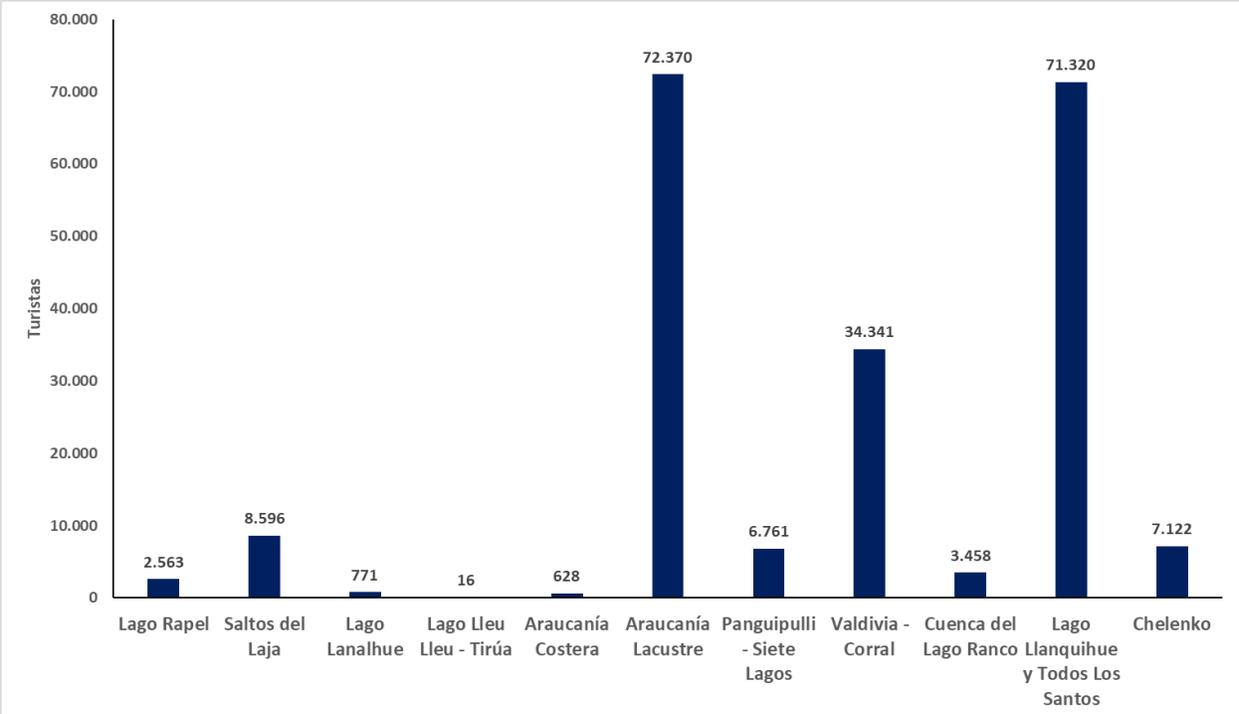
Figura N° 4.15. Evolución de empresas en destinos turísticos lacustre fluviales



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo, 2021

Según los datos aportados por la Subsecretaría de Turismo (2020) para el turismo interno, un 10,9% de los turistas nacionales realizó actividades de camping y pesca en temporada alta el año 2016, siendo la central la más visitada. En cuanto al turismo internacional, el 11,1% de los turistas que ingresaron por el aeropuerto internacional de Santiago, y practicó actividades asociadas a ríos y lagos, siendo la zona lacustre de Pucón – Villarrica la más visitada, concentrando un 3,5% de los turistas en las localidades situadas en torno al destino Araucanía Lacustre y el sector Lago Llanquihue – Lago Todos Los Santos, que en su conjunto congregaron el año 2019 a más de 145.000 turistas (Subsecretaría de Turismo (2020)).

Figura N° 4.16. Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos lacustre – fluviales en Chile ingresados por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo, 2020

Imagen N° 4.9. Lago Panguipulli



Autor: Humberto Rivas

Imagen N° 4. 10. Lago Llanquihue



Autor: Humberto Rivas

f) Destinos turísticos insulares

Los espacios turísticos insulares se han desarrollado principalmente en el extremo austral del país, con la excepción de la Isla Rapa Nui (Isla de Pascua) ubicada en la zona norte, a una distancia de 3.700 Km. del continente americano y el Archipiélago de Juan Fernández (182 Km²), ubicado en la zona central (Mapa N° 4.12). En la zona sur, los procesos glaciares y volcánicos dan origen a un complejo sistema de fiordos islas y canales, donde se ubica el principal destino insular del sur de Chile, la Isla de Chiloé que abarca una superficie de 12.316 Km².

Mapa N° 4.12. Destinos turísticos insulares de Chile

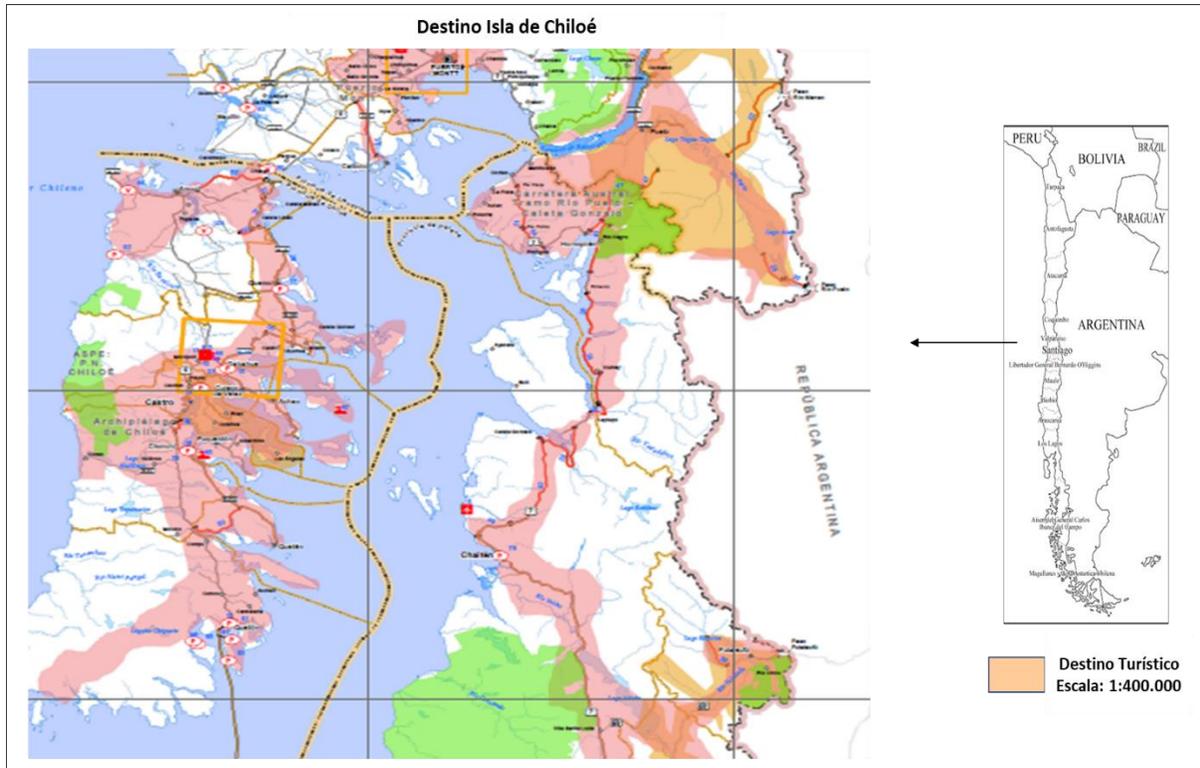


Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo

En este territorio se desarrolla un sistema de asentamientos dispersos en las islas del Archipiélago de Chiloé, que desde la década del 90 han impulsado el turismo de naturaleza, la ruralidad insular y el agroturismo, asociado a las actividades pesqueras tradicionales de la zona, que han generado actividades complementarias para las islas durante la alta temporada de verano (Schaerer y Driven, 2001).

En la zona de la Patagonia, que comprende gran parte del territorio del extremo sur del país, se localizan cientos de pequeñas islas que configuran corredores naturales para recorridos náuticos, generando un atractivo de alto potencial para la práctica de actividades de observación de paisaje y de ecoturismo marítimo.

Mapa N° 4.13. Ejemplo de destino turístico insular: Archipiélago de Chiloé

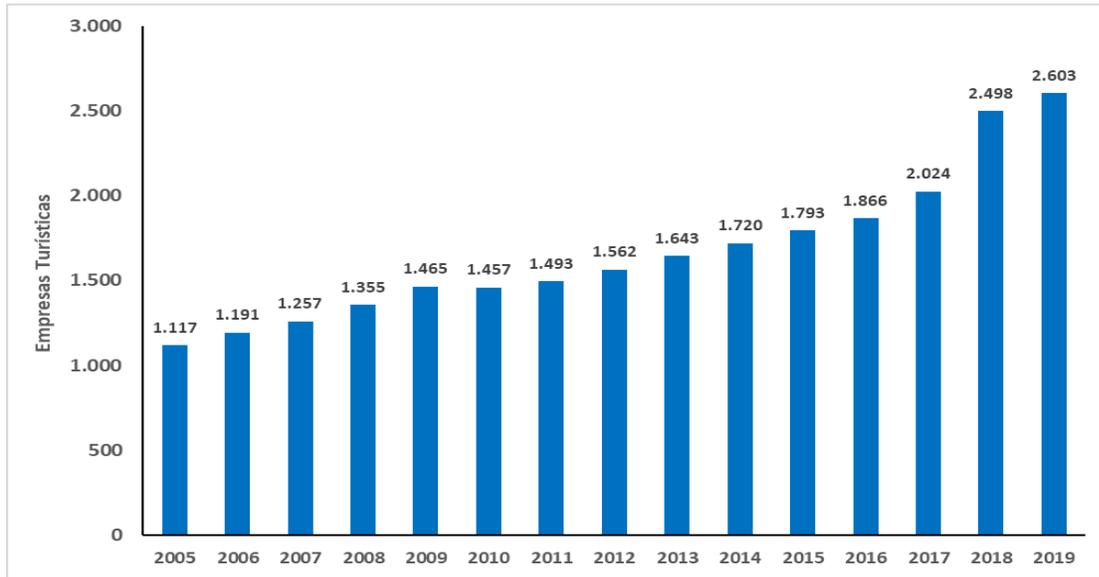


Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2020

En los últimos años se observa un crecimiento acelerado del turismo insular, localizado principalmente en las localidades de Ancud y Castro, que al año 2017 sumaban aprox. 62.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020) y una capacidad instalada de plazas en establecimientos de alojamiento turístico que, para el conjunto de la Isla de Chiloé, el año 2019 sumaban un total de 7.726 plazas. Estas representaban el 3,3% del total nacional (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

La motivación por el turismo insular se refleja en la evolución que registran las empresas turísticas, principalmente en los rubros de alojamiento y restaurantes. Al año 2019 el total de empresas instaladas en la isla alcanzaba a 2.603 empresas turísticas, que entre los años 2005 y 2019, registraron un crecimiento promedio anual del 9,5%, con un período de crecimiento expansivo a contar del año 2017.

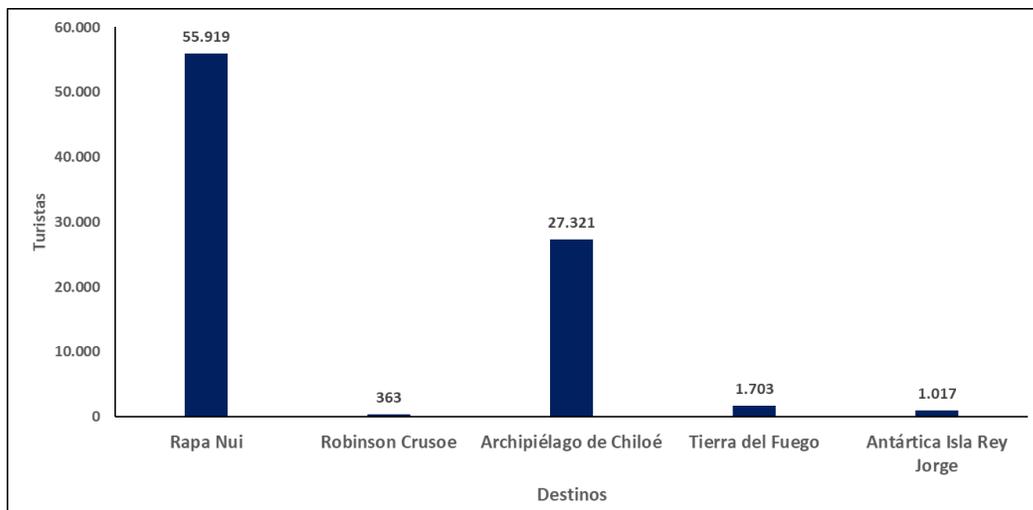
Figura N° 4.17. Evolución de empresas en destinos turísticos insulares



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo, 2021

Según los registros de la Corporación Nacional Forestal, el Parque Nacional Rapa Nui, que es principal destino insular para el turismo internacional motivado por viajes de interés patrimonial, fue visitado por aprox. 56.000 visitantes extranjeros el año 2019 (Subsecretaría de Turismo, 2020).

Figura N° 4.18. Turistas internacionales que visitaron destinos turísticos insulares en Chile ingresados por el Aeropuerto Internacional de Santiago. Año 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Turismo

Imagen N° 4.11. Isla Rapa Nui



Autor: Humberto Rivas

Imagen N° 4.12. Isla Robinson Crusoe



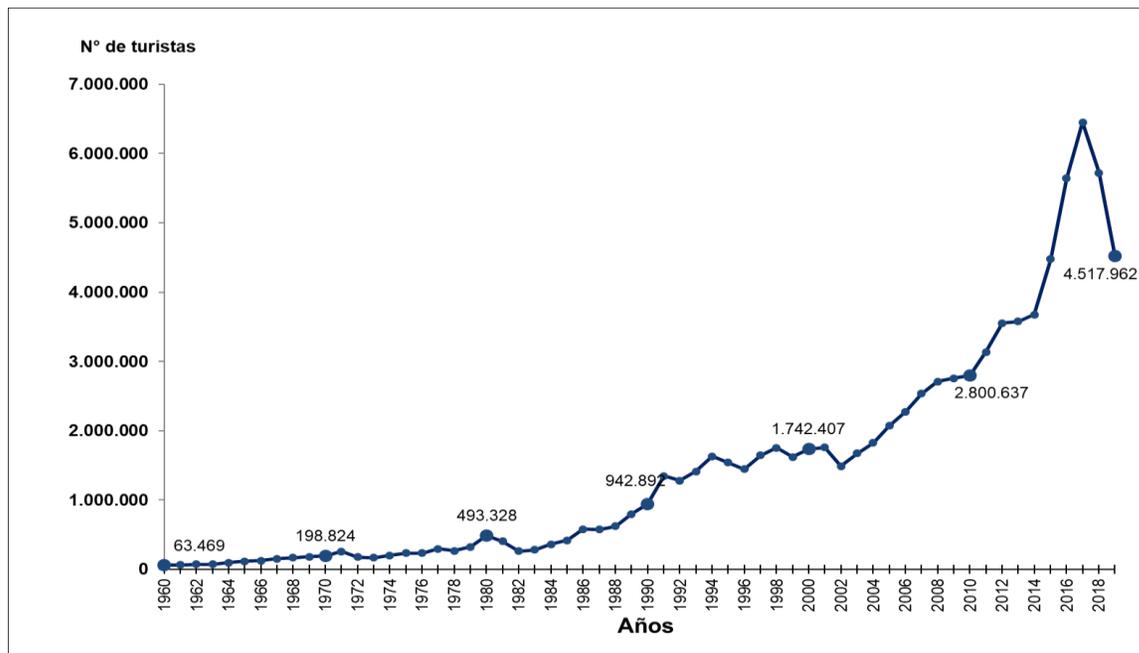
Autor: Municipalidad de Juan Fernández

En el período histórico analizado en este capítulo, los registros disponibles revelan que antes de la pandemia de COVID 19, ingresaron aproximadamente 4,5 millones de turistas extranjeros el año 2019 (Fig. N° 4.7), lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual superior al 6,3% en la última década, muy por encima del 4,2% registrado en promedio a nivel mundial (World Tourism Organization, 2019). Para el mismo año, el mercado doméstico, registraba más de 22 millones de viajes de turistas nacionales dentro del país (Subsecretaría de Turismo, 2019a; 2019b).

El incremento en las llegadas de turistas internacionales y del turismo interno ha generado el interés del sector privado y de las comunidades locales por proveer servicios de alojamiento, alimentación o transporte, entre otros, que han originado una ocupación intensiva de nuevos espacios turísticos en áreas rurales y de montaña, islas y en las riberas lacustres, que también han crecido a un ritmo superior al 9% anual (Subsecretaría de Turismo, 2021).

Este proceso desencadenó en un modelo de desarrollo turístico caracterizado por la concentración de actividades en algunos núcleos costeros, centros urbanos y otros asentamientos poblados donde el turismo se ha planteado como un eje estratégico de desarrollo, complementario con otras actividades productivas, que contribuye a diversificar las economías locales.

Figura N° 4.19. Evolución de la demanda turística en Chile. Período 1960 - 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección Nacional de Turismo y Servicio Nacional de Turismo

Por ello, es importante el interés de las autoridades regionales y municipales de fomentar actividades turísticas en zonas que cuenten con el capital ambiental (atractivos naturales y culturales) para atraer una demanda consumidora de servicios recreativos (Pearce, 1988; Vera y otros, 1997; Gunn y Var, 2002; Ejarque, 2005).

Como se señaló anteriormente, en Chile se reconocen 89 destinos turísticos, asociados a las diversas tipologías examinadas, que han sido priorizados para establecer estructuras formales de gobernanza y gestión para focalizar las decisiones de inversión pública bajo la normativa las Zonas de Interés Turístico, tomando en consideración que a partir del año 2016 los organismos sectoriales de turismo han incentivado la declaratoria de estas zonas en todas las regiones del país (Subsecretaría de Turismo, 2027).

En el siguiente capítulo se hará una revisión del proceso de declaratoria de estas zonas en el país, las líneas de acción que han priorizado en sus planes de acción y el nivel de desempeño en cuanto al cumplimiento de su cartera de proyectos, conforme a sus planes de acción.

CAPÍTULO 5. LA DECLARACIÓN DE ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS EN CHILE.

El objetivo de este capítulo es analizar el proceso liderado por los organismos del sector público de Chile para focalizar las iniciativas de promoción y fomento al desarrollo turístico, a través de la declaratorias de Zona de Interés Turístico, mediante la revisión de las normativas que dieron origen a esta política y la zonificación vigente a la fecha.

En segundo lugar, en base a los criterios establecidos por el Consejo Global de Turismo Sostenible se realiza una evaluación de los planes de acción de 20 Zonas de Interés Turístico, con el fin de identificar brechas de sustentabilidad en los ámbitos sociocultural, económico, ambiental y de gestión.

En tercer lugar, a partir de la evaluación anterior, se mide el nivel de ejecución de los planes de acción, con el objetivo de comparar el nivel de desempeño de cada una de las Zonas de Interés Turístico en las líneas de acción comprometidas en cada Plan de Acción.

Finalmente, se entregan los resultados de una encuesta realizada a escala nacional que tenía el objetivo de identificar los factores limitantes para liderar la planificación turística desde las entidades locales.

5.1 Antecedentes del proceso de declaración de Zonas de Interés Turístico en Chile

El principal instrumento legal para fomentar el desarrollo de los destinos turísticos a escala local con que cuenta actualmente el Estado de Chile es la declaratoria de Zona de Interés Turístico Nacional (Garrido, 2014; Szmulewicz, 2014). Estas zonas se han consolidado como un modelo de gestión para el territorio turístico que ha evolucionado según las políticas territoriales que el Estado de Chile ha impulsado en los últimos 50 años. El instrumento se respalda en el Decreto Ley 1.224 de 1975 que crea el Servicio Nacional de Turismo, que establece en su artículo 11° lo siguiente: *“las áreas del territorio que tengan condiciones especiales para la atracción del turismo podrán ser declaradas Zonas o Centros de Interés Turístico Nacional”* (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 1975:6).

A partir del año 1975, el gobierno del General Pinochet establece sus objetivos para readecuar la división político-administrativa del territorio, que incidieron directamente en el enfoque territorial que en teoría se esperaba aplicar para el sector turístico (Servicio Nacional de Turismo, 1975). Estos objetivos fueron: a) contar con una organización administrativa descentralizada; b) establecer una jerarquización de las unidades territoriales; c) dotar a cada unidad territorial de autoridades y organismos con similar capacidad

de decisión y d) generar una integración sectorial mediante instituciones que trabajen en conjunto (Comisión Nacional de la Reforma Administrativa, 1974).

Como se mencionó en un apartado anterior, en una primera etapa, que corresponde al período de instalación del Servicio Nacional de Turismo y hasta el año 2000, sólo se declaró una Zona de Interés Turístico (Servicio Nacional de Turismo, 2009). Esta situación se puede explicar por la dificultad que enfrentaba la incipiente institucionalidad turística, para poner en marcha a escala nacional el instrumento de ordenamiento territorial asociado a la declaratoria, en un escenario de planificación turística limitado por la ausencia - hasta mediados de la década de los 70 - de un modelo de descentralización en Chile que estimule procesos de desconcentración y focalización en la asignación de recursos en los territorios (Comisión Nacional de la Reforma Administrativa, 1974; Arenas, 2009).

Por otra parte, aunque la normativa del Servicio Nacional de Turismo entrega atribuciones para formular instrumentos de planificación para estas zonas, como lo establece el artículo 26 del Decreto Supremo N° 515, que regula sus funciones, en cuanto a que este organismo *“deberá elaborar un Plan de Ordenamiento, al cual deberán ajustarse todas las actividades que incidan en la conservación, urbanización, servicios e instalación necesarias para el aprovechamiento turístico del área declarada Zona o Centro de Interés Turístico Nacional”* (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 1975), la facultad de formular y aprobar este tipo de planes en Chile, corresponde al Ministerio de Vivienda y Urbanismo. El artículo 7° de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, promulgada con posterioridad a la creación del Servicio Nacional de Turismo, *“deroga todas las disposiciones de otras leyes que fueren contrarias a las de la presente ley”* (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 1976, p.3).

A lo anterior se suma que la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, promulgada el año 2006, reconoce que la administración de los territorios a escala local corresponde a las municipalidades, y le asigna la función privativa de *“elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales”* (Ministerio del Interior, 2006, p.2).

Las Zonas de Interés Turístico declaradas en este período fueron las siguientes:

- Lago General Carrera (2001)
- Río Futaleufú (2001)
- Comuna San José de Maipo (2001)
- San Pedro de Atacama y Cuenca Geotérmica El Tatio (2002)

- Comunas de Villarrica y Pucón (2003)
- Bahía Cisne (2004)
- Pica – Salar del Huasco (2005)
- Queule - Toltén Viejo (2006)
- Salar de Maricunga-Volcán Ojos del Salado- (2006)
- Panguipulli - (2006)
- Archipiélago Juan Fernandez (2006)
- Cuencas de los ríos Puelo y Cochamó (2007)
- Cuenca lago Lleu Lleu y lago Lanalhue (2007)
- Área del Valle del Elqui - Región de Coquimbo (2007)
- Valle del Elqui (2008)
- Cordillera de Chillán y Laguna del Laja (2008)
- Batuco (2009)
- Chanco – Pelluhue (2009)
- Lago Ranco Futrono (2009)
- Valdivia – Corral (2009)

El año 2010 se promulga la Ley N° 20.423, de Fortalecimiento Institucional para el Turismo (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010), que introduce un título específico denominado *“De las Zonas de Interés Turístico”*, precisando que *“los territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de éstos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado, podrán ser declarados Zonas de Interés Turístico”* (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 2010, p.7). Este cuerpo legal fortalece la función de fomento que cumplen estos territorios, como núcleos para inducir la inversión pública, indicando que *“las Zonas de Interés Turístico tendrán carácter prioritario para la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo de esta actividad, como asimismo para la asignación de recursos destinados a obras de infraestructura y equipamiento necesarios”*.

La legislación modifica la normativa vigente hasta el año 2010 e introduce nuevas exigencias para declarar una zona (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010):

- a) Constituir una estructura de gobernanza público – privada, liderada por el Servicio Nacional de Turismo.
- b) Elaborar un plan de acción, respaldado por una visión estratégica y una cartera de proyectos a cuatro años plazo.
- c) Establecer un procedimiento de evaluación ex post, y
- d) Asegurar un proceso de participación local

Durante el mandato del presidente Piñera, la Subsecretaría de Turismo procedió a revocar las declaratorias vigentes hasta esa fecha, con el propósito de asegurar el cumplimiento de la Ley N° 20.423, lo que implicó que las Zonas de Interés Turístico deberían someterse a un proceso de repostulación para cumplir con las nuevas exigencias. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014).

Un aspecto importante que destacar en esta política pública es su ámbito de acción. Por una parte, actúa como instrumento de promoción para un territorio específico de la región, que tiene una característica diferenciadora, debido a la *“presencia de atractivos naturales, antrópicos y/o culturales, singularidad de paisaje o belleza escénica capaz de atraer flujo de visitantes”* (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo 2016:2), y por otra parte, como un instrumento de fomento, *“catalizador”* de la inversión pública regional (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010).

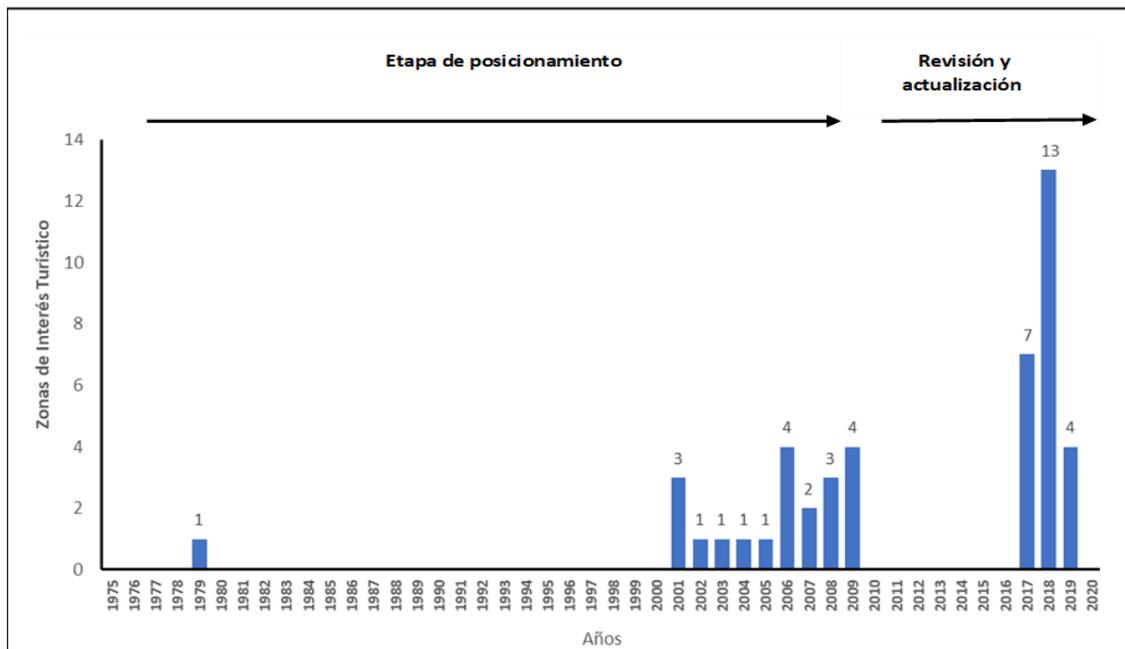
A partir del año 2014, el cambio de administración introdujo una nueva modificación a la normativa, vigente hasta la fecha, que fortalece el rol de las municipalidades, del Servicio Nacional de Turismo, como organismo técnico responsable de liderar el proceso de planificación que asumen los actores regionales y locales una vez aprobada la declaración y asegurar el compromiso y participación de las comunidades locales, residentes en el territorio declarado (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2016). Se inició un proceso de revisión y actualización de Zonas de Interés Turístico, que culminó con la actualización o declaratoria de 24 zonas. Estas son las siguientes (Figura. N° 5.1):

- Robinson Crusoe (2017)
- Colbún - Rari (2017)

- Saltos del Laja (2017)
- Araucanía Lacustre (2017)
- Valdivia (2017)
- Corral (2017)
- Futaleufú (2017)

- 5rica, Casco Histórico y Borde Costero (2018)
- Comuna de Pica (2018)
- Valle del Elqui (2018)
- Casablanca (2018)
- Lago Rapel (2018)
- Pinto (2018)
- Lago Lanalhue (2018)
- Curacautín (2018)
- Panguipulli (2018)
- Lago Ranco – Futrono (2018)
- Aysén Patagonia Queulat (2018)
- Chelenko (2018)
- Provincia Los Glaciares (2018)
- Lonquimay (2019)
- Archipiélago de Chiloé (2019)
- Cabo de Hornos (2019)
- Torres del Paine (2019)

Figura N° 5.1 Línea de tiempo de las Zonas de Interés Turístico declaradas entre 1979 y 2019



Fuente: Elaboración propia en base a información del Servicio Nacional de Turismo y Subsecretaría de Turismo

A diferencia de lo observado en la legislación que originó estas zonas, los sucesivos cambios posteriores a la promulgación de la ley de turismo, reafirman la necesidad de generar un modelo de gestión para las Zonas de Interés Turístico, que exige la participación de actores autoridades locales, organismos públicos, y comunidad local. Para asegurar el compromiso, estos actores *“conforman una gobernanza participativa para impulsar la sustentabilidad en el desarrollo turístico de un destino. Esto se logra por medio de la elaboración participativa de un Plan de Acción, el que, en palabras sencillas, es un plan de trabajo público-privado, donde se define que necesitamos para mejorar la actividad turística como el desarrollo de proyectos, ordenanzas municipales, acuerdos, o aportes privados los cuales se ejecutarán en un plazo de cuatro años”* (Subsecretaría de Turismo, 2018, p. 1).

De acuerdo con la normativa jurídica vigente, el Plan de Acción es *“elaborado por el solicitante en coordinación con el o los municipios en cuyo territorio se localiza la Zona de Interés Turístico propuesta y actores locales relevantes que, en concordancia con los lineamientos, directrices y pautas establecidos en la Planificación de Desarrollo Turístico Regional, propone iniciativas orientadas al desarrollo sustentable del turismo. Este instrumento será gestionado, monitoreado e implementado por la Mesa Público – Privada* (Ministerio de Fomento, Economía y Turismo, 2016, p.3).

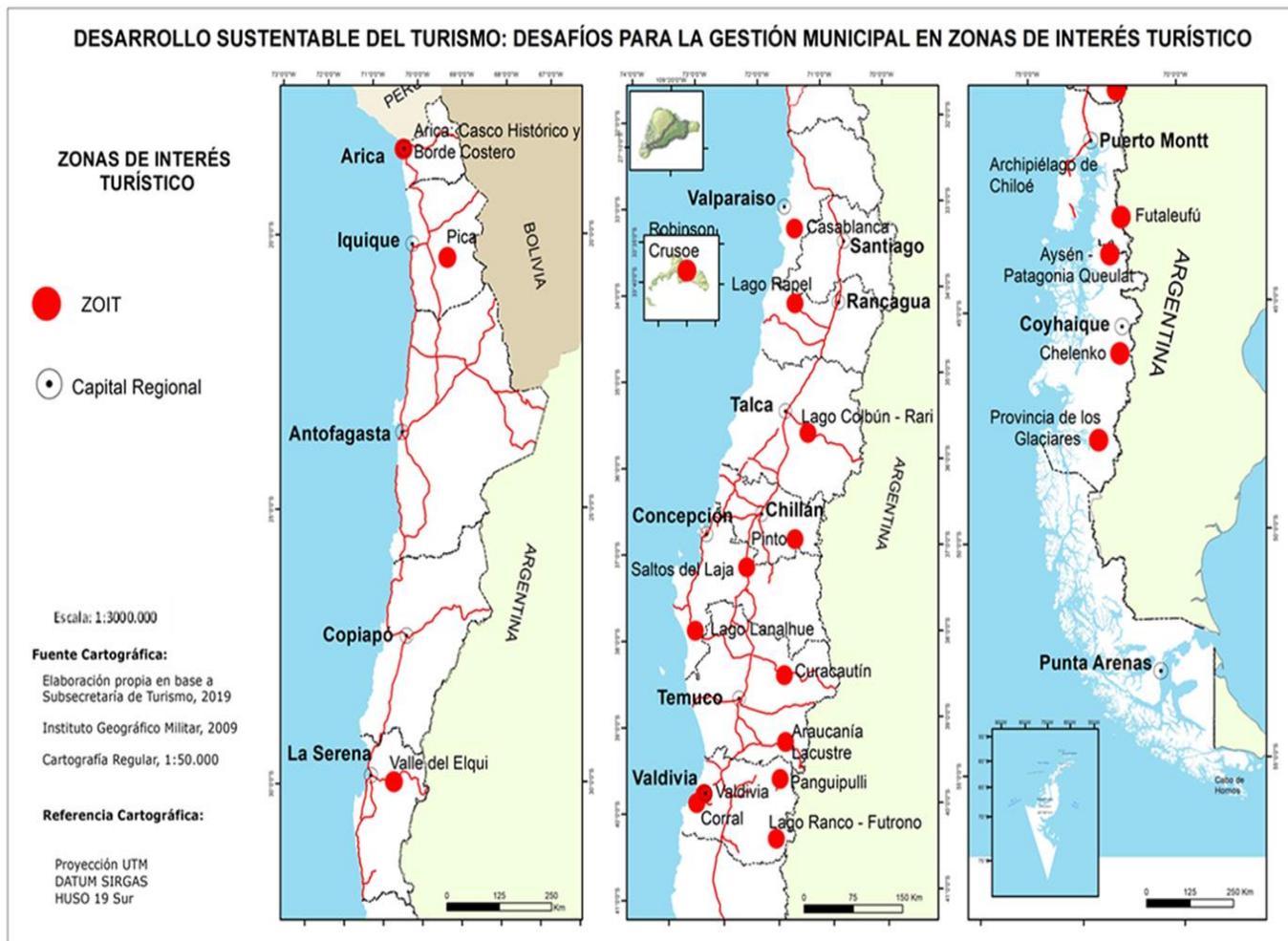
La gobernanza turística que establece la declaratoria, se organiza a partir de la conformación de una mesa de trabajo presidida por la autoridad regional de turismo. Esta estructura institucional ha facilitado la conformación de una instancia formal de contraparte local para el diseño participativo de los planes de acción y la selección de proyectos prioritarios para el sector turismo. El reglamento de las Zonas de Interés Turístico establece el mecanismo formal de organización, cuando señala que:

“Corresponde a personas naturales, o jurídicas que manifiesten interés en el desarrollo comunitario y/o turístico, que posean domicilio en algunas de las comunas en cuyo territorio se solicita la declaración de Zona de Interés Turístico, identificados por la municipalidad respectiva. Se considerarán actores locales relevantes, entre otros, las corporaciones o fundaciones de derecho privado; las entidades gremiales constituidas conforme a lo dispuesto en el decreto ley N° 2.757, de 1979; las cooperativas conformadas de conformidad al DFL N° 5, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, de 25 de septiembre de 2003, que fija el texto refundido, concordado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas, las organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales constituidas conforme a la ley N° 19.418; las comunidades y asociaciones indígenas reguladas en la ley N° 19.253 y las organizaciones de interés público constituidas conforme a la ley N° 20.500. Asimismo, se considerarán actores locales relevantes, aún cuando no tengan domicilio en las comunas en cuyo territorio se solicita la

declaración de Zona de Interés Turístico, las personas jurídicas públicas o privadas regionales, cuyo objeto o competencias sean relevantes para el desarrollo turístico del territorio (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016:2).”

Bajo esta normativa, al mes de mayo de 2021 se han declarado 20 Zonas de Interés Turístico que cuentan con una estructura de Gobernanza y un Plan de Acción, vigente desde el año 2017 ó 2018 (Subsecretaría de Turismo, 2021). Según se puede apreciar en el mapa las zonas se concentran principalmente en las regiones del sur de Chile, ubicándose en territorios que se destacan por sus atractivos naturales que han impulsado el desarrollo del turismo de aventura y de intereses especiales asociados al paisaje natural.

Mapa N° 5.1. Zonas de Interés Turístico que cuentan con un Plan de Acción vigente desde al año 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo, 2021

La exigencia legal de constituir una estructura de gobernanza en los territorios que han sido declarados Zonas de Interés Turístico ha estimulado el trabajo colaborativo y coordinado entre organismos públicos, sociedad civil, sector privado y las municipalidades que integran estas zonas, generando nuevos mecanismos de articulación entre los actores locales y entre éstos y organismos regionales que tienen incidencia directa en el sector turismo (Cuadro 5.1). El mandato para el Servicio Nacional de Turismo es liderar el proceso de ejecución del plan y asegurar el cumplimiento de compromisos de inversión que respondan a los desafíos que emergen desde el sector turismo, promoviendo un desempeño eficiente de la gobernanza, mediante prácticas innovadoras en planificación y gestión de las dinámicas territoriales, creación de redes locales y participación equitativa para lograr una visión común para el futuro sustentable del territorio (Jorquera, 2011; Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2008; Naciones Unidas, 2018; y Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2019).

En la revisión del proceso de declaratoria de Zonas de Interés Turístico a escala nacional, se pudo constatar que las mesas de trabajo de las zonas declaradas entre los años 2017 y 2018, que han sido conformadas con la participación de una diversidad de actores que representan a organizaciones del sector privado y de las comunidades locales o instituciones del sector público. Entre éstos últimos se cuentan ministerios, corporaciones, servicios públicos y gobiernos regionales (Cuadro N° 5.1).

La presencia de las municipalidades y del Servicio Nacional de Turismo en todas las instancias de gobernanza ha facilitado la incorporación de la visión sectorial especializada y la vinculación con la ciudadanía en los territorios. De acuerdo a la información de los Planes de Acción, en la Mesa de Turismo ambas instituciones están representadas por la máxima autoridad lo que debiera también generar mayor certeza de las decisiones para la implementación de la cartera de proyectos en estas zonas.

Por otra parte, en los ámbitos asociados a la sustentabilidad la participación de entidades ministeriales del nivel central representadas en las regiones, como es el caso del Ministerio de Medio Ambiente y del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, es un respaldo para la asignación de presupuesto a las iniciativas que corresponden a estas líneas estratégicas de los planes. Por el contrario, se registra una participación muy inferior en estas mesas de las instituciones asociadas al ámbito de la protección ambiental, como es el caso de la Corporación Nacional Forestal o del área cultural, como el Consejo Regional de la Cultura y las Artes.

Cuadro N° 5.1. Actores que integran las gobernanzas de las Zonas de Interés Turístico en Chile

ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO																	TOTAL					
	ARICA	PICA	VALLE DEL ELQUI	CASABLANCA	ARCHIPIÉLAGO JUAN FERNÁNDEZ	LAGO RAPEL	LAGO COLBÚN-RARI	PINTO	SALTOS DE LAJA	LAGO LANALHUE	CURACAUTÍN	ARAUUCANÍA LACUSTRE	PANGUIPULLI	VALDIVIA	CORRAL	LAGO RANCO-FUTRONO		FUTALEUFÚ	AYSÉN PATAGONIA-QUEULAT	CHELENKO	PROVINCIA LOS GLACIARES	
Ministerio de Obras Públicas							1			1							1					3
Ministerio de la Vivienda										1												1
Ministerio de Bienes Nacionales																	1					1
Municipalidades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Servicio Nacional de Turismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Servicio de Cooperación Técnica																		1	1	1		3
Servicio Nacional de Pesca					1				1													2
Servicio Agrícola y Ganadero					1		1															2
Secretaría Regional de Ministerial de Economía			1	1		1	1			1	1				1		1	1	1	1		10
Secretaría Regional de Ministerial de Medio Ambiente		1	1	1		1	1			1	1				1		1	1	1	1		11
Subsecretaría de Desarrollo Regional				1			1															2
Consejo Regional de la Cultura y Las Artes				1						1												2
Corporación de Fomento de la Producción				1						1										1		3
Corporación Nacional Forestal							1			1							1	1	1	1		6
Armada de Chile									1													1
Instituto de Desarrollo Agropecuario										1							1		1			3
Gobernación Provincial																	1		1	1		3
Gobierno Regional			1							1							1	1	1			5
Consejo Regional																			1			1
Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático		1																				1
Carabineros de Chile					1		1															2
Agrupación indígena		1								1			1	1								4
Organización de la Sociedad Civil				1	1		1	1	1	1		1		1					1			8
Academia/Centros de Investigación			1											1					1			3
Fundaciones				1	1					1	1		1		1			1				6
Organizaciones privadas (Cámas y agrupaciones del sector turismo)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Colegios/Liceos					1										1							2

Fuente: Elaboración propia en base a la información de los planes de acción de las Zonas de interés Turístico

5.2 Brechas de sustentabilidad que afectan el desarrollo de las actividades turísticas en las Zonas de Interés Turístico.

En esta fase se identificarán las brechas de sustentabilidad registradas en los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico vigentes, como se explicó anteriormente, desde los años 2017 y 2018. A continuación, se establece la asociación entre las brechas identificadas por los actores en cada Zona de Interés Turístico. En la matriz se registran los resultados del análisis, con valores 0 ó 1. El valor 1 indica que el plan de acción ha reconocido una brecha y el valor 0 indica que a brecha no ha sido reconocida durante el proceso de diseño del plan de acción.

5.2.1 Brechas de sustentabilidad en la dimensión sociocultural

La dimensión sociocultural comprende los factores que determinan la sustentabilidad social y cultural de las Zonas de Interés Turístico. En la metodología del Consejo Global de Turismo Sostenible se reconocen 10 criterios de sustentabilidad que apuntan al objetivo de maximizar los beneficios del turismo para las comunidades residentes de los destinos turísticos, en los visitantes y en el patrimonio cultural, minimizando los efectos negativos que puedan ocasionar las actividades turísticas (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019).

En las Zonas de Interés Turístico los actores locales han reconocido brechas asociadas a 8 de los 10 criterios que incluye esta dimensión, excluyendo la prevención de la explotación y el comercio sexual y el respeto por la propiedad intelectual (Cuadro N° 5.2). A continuación, se identifican las brechas asociadas a cada uno de los criterios de sustentabilidad que corresponden a este ámbito.

5.2.1.1. Brechas de comportamiento del visitante

Para reducir esta brecha los destinos turísticos deben reconocer los eventuales impactos generados por la presión y conductas de los visitantes en los territorios. La presión de la demanda turística, durante todo el año o en los períodos de alta temporada, producen efectos adversos que afectan a las comunidades residentes. Por esta razón se recomienda el desarrollo de iniciativas de carácter voluntario, normativas o códigos de conducta para orientar el comportamiento de los visitantes en los sitios de mayor afluencia turística. Sólo 2 (10%) de los 20 planes de acción revisados reconocen esta brecha de sustentabilidad.

Cuadro N° 5.2. Brechas de sustentabilidad sociocultural identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile.

CRITERIOS ÁMBITO SOCIOCULTURAL	ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO DE CHILE																				
	ARICA	PICA	VALLE DEL ELQUI	CASABLANCA	ARCHIPIÉLAGO JUAN FERNÁNDEZ	LAGO RAPEL	LAGO COLBÚN-RARI	PINTO	SALTOS DE LAJA	LAGO LANALHUE	CURACAUTÍN	ARAUUCANÍA LACUSTRE	PANGUIPULLI	VALDIVIA	CORRAL	LAGO RANCO-FUTRONO	FUTALEUFÚ	AYSÉN PATAGONIA-QUEULAT	CHELENKO	LOS GLACIARES	TOTAL
Comportamiento del visitante	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Disponibilidad de información e interpretación de los principales sitios turísticos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	15
Respeto de la propiedad intelectual.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfacción de la comunidad con la actividad turística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	2
Conciencia turística y educación ambiental.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	18
Prevenición de la explotación y comercio sexual.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acceso de residentes a sitios turísticos.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	4
Manejo de visitantes en sitios turísticos.	1	1		0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Apoyo a la comunidad local	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Protección legal del patrimonio cultural.	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL	4	6	3	3	6	3	2	5	3	2	3	2	3	1	2	4	2	5	4	4	67

Fuente: Elaboración propia en base a los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico

5.2.1.2 Brechas de información e interpretación en los principales sitios turísticos

Para reducir esta brecha los destinos deben contar con información disponible en las oficinas de turismo. Esta información complementa los programas de interpretación ambiental de lugares de interés natural, histórico, arqueológico, religioso, espiritual y cultural. Esta brecha ha sido reconocida en 15 (75%) planes de acción.

5.2.1.3 Brechas de propiedad intelectual

Para reducir esta brecha los destinos deben desarrollar alguna normativa o sistema para asegurar el respeto de la propiedad intelectual del patrimonio tangible e intangible de individuos y comunidades. Esta brecha no ha sido reconocida en los planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.1.4 Brechas de satisfacción de la comunidad con la actividad turística

Para reducir esta brecha las autoridades locales desarrollan algún sistema para monitorear la satisfacción de los residentes respecto de la actividad turística. Cuando corresponda se aplican medidas, asegurando la participación de todos los interesados. La información sobre el nivel de satisfacción de los residentes con la actividad turística al menos cubre el período de temporada alta. Sólo 2 (10%) de los 20 planes de acción revisados reconocen esta brecha de sustentabilidad (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.1.5 Brechas de conciencia turística y educación ambiental

Para reducir esta brecha los destinos elaboran campañas de comunicación u otras acciones dirigidas a los residentes, para mejorar su conocimiento del patrimonio turístico cultural y su comprensión de las oportunidades y desafíos que ofrece el turismo, así como la importancia de la sustentabilidad. Estas acciones integran a estudiantes y se vinculan con programas de educación ambiental. Esta brecha ha sido reconocida en 18 planes de acción, que representan el 90% del total (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.1.6 Brechas relativas a la prevención de la explotación y comercio sexual

Para reducir esta brecha el sector turístico desarrolla y aplica protocolos o códigos de conducta para prevenir y evitar prácticas de explotación, acoso comercial, sexual o de cualquier otra forma, particularmente de los niños, adolescentes, mujeres y minorías. Esta brecha no ha sido reconocida en los planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.1.7 Brechas de acceso de residentes a sitios turísticos

Para reducir esta brecha, las autoridades del destino monitorean y resguardan el acceso de residentes locales a sitios naturales, históricos, arqueológicos, religiosos, espirituales y culturales. Esta brecha ha sido reconocida en 4 (20%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.1.8 Brechas de manejo de visitantes en sitios turísticos

Para reducir esta brecha el destino desarrolla un sistema de manejo de visitantes que incluye medidas para preservar, monitorear y proteger sus atractivos turísticos naturales y culturales. Esta brecha ha sido reconocida en 5 (25%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.1.9 Brechas de programas de apoyo a la comunidad local

Para reducir esta brecha el destino elabora un sistema o iniciativas para estimular a los visitantes a realizar actividades de voluntariado u otras acciones para contribuir al desarrollo comunitario, patrimonio cultural y la conservación de la biodiversidad. Esta brecha ha sido reconocida en 19 (95%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.1.10 Brechas de protección legal del patrimonio cultural.

Para reducir esta brecha el destino debe contar con un programa para la protección, puesta en valor y difusión del patrimonio cultural tangible e intangible, que entre sus medidas prohíbe la venta o exhibición de piezas o muestras históricas y arqueológicas sin autorización legal. Esta brecha ha sido reconocida en 2 (10%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

La revisión de los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico, indica que las brechas socioculturales identificadas durante el proceso de diseño de estos planes se focalizan en criterios de sustentabilidad que habitualmente han sido incorporados dentro de las prioridades de las autoridades locales y el sector privado en la gestión de destinos turísticos en Chile (Servicio Nacional de Turismo, 2021). Los criterios que obtuvieron la mayor frecuencia en los planes de acción fueron los siguientes: disponibilidad de información de los sitios turísticos, la educación ambiental y conciencia turística de la comunidad local y el apoyo para que la comunidad local cuente con iniciativas destinadas a generar aportes voluntarios de los turistas o programas de apoyo para su inserción en la actividad turística (Cuadro N° 5.3).

Otros aspectos de la sustentabilidad que afectan el entorno sociocultural de los destinos que han sido menos reconocidos en los planes de acción se refieren al manejo de visitantes y la aplicación de medidas de regulación para resguardar el acceso de los residentes a los sitios de mayor afluencia de visitantes. La ausencia de campañas de información u otras acciones dirigidas a prevenir el comercio sexual con adolescentes y menores de edad o de iniciativas para asegurar el respeto de la propiedad intelectual y los derechos de autor, no se identifican entre las debilidades o amenazas que afectan a las Zonas de Interés Turístico.

Cuadro N° 5.3 Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen brechas de sustentabilidad sociocultural de las Zonas de Interés Turístico en Chile.

	Brechas de Sustentabilidad	Total de Planes de Acción que identifican la brecha.	% de Planes de Acción que no identifican la brecha.
1	Comportamiento del visitante	2	90%
2	Disponibilidad de información e interpretación de los principales sitios turísticos.	15	25%
3	Respeto de la propiedad intelectual	0	100%
4	Satisfacción de la comunidad con la actividad turística	2	90%
5	Conciencia turística y educación ambiental.	18	10%
6	Prevención de la explotación y comercio sexual.	0	100%
7	Acceso de residentes a sitios turísticos	4	80%
8	Manejo de visitantes en sitios turísticos	5	75%
9	Apoyo a la comunidad local	19	5%
10	Protección legal del patrimonio cultural	2	90%

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Brechas de sustentabilidad en la dimensión económica

La dimensión económica de la sustentabilidad turística comprende criterios que miden la oportunidad de fortalecer la generación de ingresos y competitividad de las Zonas de Interés Turístico y por ello, desde esa perspectiva, el objetivo que se propone el Consejo Global Turismo Sostenible es maximizar beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimizar los impactos negativos (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019). Los actores locales han reconocido brechas asociadas a los 7 criterios que

incluye esta dimensión (Cuadro N° 5.4). A continuación, se identifican las brechas asociadas a cada uno de los criterios de sustentabilidad:

5.2.2.1. Brechas de monitoreo del impacto económico del turismo

Para reducir esta brecha el destino desarrolla un sistema de monitoreo que aporta información sobre la contribución económica directa e indirecta del turismo a la economía del destino. Esta brecha ha sido identificada en 7 (35%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.2.2 Brechas asociadas a las oportunidades de empleo

Para reducir esta brecha se cuenta con normativas y políticas de empleo a nivel local que aseguran igualdad de oportunidades de empleo para mujeres, jóvenes, minorías y otros grupos vulnerables. Esta brecha ha sido identificada en 7 (35%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.2.3 Brechas asociadas al apoyo a empresarios locales y al comercio justo.

Para reducir esta brecha el destino cuenta con programas de financiamiento para apoyar a empresarios locales y nuevos emprendimientos, promoviendo que apliquen los principios del comercio justo. Esta brecha ha sido identificada en 16 ((80%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.2.4 Brechas asociadas al empleo directo en turismo

Para reducir esta brecha el destino monitorea y elabora información periódica sobre el total de empleos generados por las empresas turísticas según género y edad de los trabajadores contratados. Esta brecha

5.2.2.5 Brechas de certificación de calidad turística

Para reducir esta brecha el destino desarrolla acciones y medidas de incentivo para promover la certificación de los servicios turísticos de Chile a través del sello Q de calidad (SERNATUR). Esta brecha ha sido identificada en 14 (70%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

Cuadro N° 5.4. Brechas de sustentabilidad económica identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile.

CRITERIOS ÁMBITO ECONÓMICO	ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO DE CHILE																				
	ARICA	PICA	VALLE DEL ELQUI	CASABLANCA	ARCHIPIÉLAGO JUAN FERNÁNDEZ	LAGO RAPEL	LAGO COLBÚN-RARI	PINTO	SALTOS DE LAJA	LAGO LANALHUE	CURACAUTÍN	ARAUCANÍA LACUSTRE	PANGUIPULLI	VALDIVIA	CORRAL	LAGO RANCO-FUTRONO	FUTALEUFÚ	AYSÉN PATAGONIA-QUEULAT	CHELENKO	LOS GLACIARES	TOTAL
Monitoreo del impacto económico del turismo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	7
Oportunidades de empleo	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	7
Apoyo a empresarios locales y al comercio justo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	16
Empleo directo en turismo	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	7
Certificación de calidad turística	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	14
Certificación de los guías de turismo	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Registro formal de empresas turísticas	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	15
TOTAL	4	5	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	2	4	3	2	5	2	5	4	69

Fuente: Elaboración propia en base a los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico

5.2.2.6 Brechas de certificación de los guías de turismo (incluyendo todas las normas)

Para reducir esta brecha el destino elabora un programa para apoyar a los guías de turismo en el proceso de certificación de calidad según las normas que a su especialidad. Esta brecha ha sido identificada en (15%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.2.7 Brechas de formalización de empresas turísticas

Para reducir esta brecha el destino desarrolla campañas para estimular a las empresas del sector turístico a registrarse en el Registro Nacional de Clasificación de Prestadores de Servicios Turísticos de SERNATUR. Esta brecha ha sido identificada en 15 (75%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

En síntesis, se puede señalar que la revisión de los planes de acción indica que los actores locales reconocen que los destinos turísticos presentan brechas en todos los criterios de sustentabilidad de la dimensión económica. Las brechas más representativas fueron las siguientes (Cuadro N° 5.5): apoyo a empresarios y al comercio justo, certificación de calidad turística y registro formal de empresas turísticas.

Otros aspectos de la sustentabilidad que afectan el entorno económico de los destinos que han sido reconocidos en menos del 40% de los planes de acción, se refieren al monitoreo del impacto económico del turismo, a las oportunidades de empleo y a la capacidad del sector para generar empleo directo. La certificación de guías de turismo es una brecha que se identifica en sólo tres destinos turísticos.

Cuadro N° 5.5. Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen brechas de sustentabilidad económica en las Zonas de Interés Turístico en Chile.

	Brechas de Sustentabilidad	Total de Planes de Acción que identifican la brecha.	% de Planes de Acción que no identifican la brecha
1	Monitoreo del impacto económico del turismo.	7	65%
2	Oportunidades de empleo	7	65%
3	Apoyo a empresarios locales y al comercio justo.	16	20%
4	Empleo directo en turismo	7	65%
5	Certificación de calidad turística	14	30%
6	Certificación de los guías de turismo	3	85%
7	Registro formal de empresas turísticas.	15	25%

Fuente: Elaboración propia, en base a Subsecretaría de Turismo

5.2.3 Brechas de sustentabilidad en la dimensión gestión institucional

La dimensión de gestión institucional de la sustentabilidad turística comprende 16 criterios que miden la oportunidad de fortalecer la generación de ingresos y competitividad de las Zonas de Interés Turístico y por ello, desde esa perspectiva, el objetivo que se propone el Consejo Global Turismo Sostenible es alcanzar una gestión institucional eficaz en los destinos turístico (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019). Los actores locales han reconocido brechas asociadas a 14 de los 16 criterios que incluye esta dimensión (Cuadro N° 5.5). A continuación, se identifican las brechas asociadas a cada uno de los criterios de sustentabilidad:

5.2.3.1 Brechas de planificación estratégica del turismo

Para reducir esta brecha las autoridades del destino en conjunto con los actores locales diseñan e implementan una estrategia de turismo sustentable, participativa y de largo plazo, que cuenta con una amplia difusión a nivel local. Esta brecha ha sido identificada en 10 (50%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.2 Brechas de gestión Ambiental local y monitoreo de Sustentabilidad turística

Para reducir esta brecha el destino cuenta con políticas públicas y un sistema para monitorear y proteger los lugares naturales, históricos, religiosos, espirituales y culturales, incluyendo los paisajes escénicos naturales y culturales. Esta brecha ha sido identificada en 6 (30%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.3 Brechas de organización de la gestión turística

Para reducir esta brecha el destino tiene un Comité Local de Turismo Sustentable, o una estructura de gobernanza responsable de trabajar con un enfoque coordinado para el desarrollo del turismo sustentable. Esta brecha ha sido identificada en 13 (65%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.4 Brechas de manejo de la estacionalidad turística

Para reducir esta brecha el destino asigna recursos para mitigar la variabilidad estacional de la actividad turística, cuando corresponde. Se establecen iniciativas para asegurar un adecuado equilibrio entre las necesidades de la comunidad local, el sector privado, el entorno natural y el patrimonio cultural (Cuadro N° 5.6). Esta brecha ha sido identificada en 13 (65%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

Cuadro N° 5.6. Brechas de sustentabilidad de gestión Institucional identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile.

CRITERIOS ÁMBITO GESTION INSTITUCIONAL	ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO DE CHILE																					
	ARICA	PICA	VALLE DEL ELQUI	CASABLANCA	ARCHIPIÉLAGO JUAN FERNÁNDEZ	LAGO RAPEL	LAGO COLBÚN-RARI	PINTO	SALTOS DE LAJA	LAGO LANALHUE	CURACAUTÍN	ARAUCANÍA LACUSTRE	PANGUIPULLI	VALDIVIA	CORRAL	LAGO RANCO-FUTRONO	FUTALEUFÚ	AYSÉN PATAGONIA-QUEULAT	CHELENKO	LOS GLACIARES	TOTAL	
Plan o Estrategia de Desarrollo Turístico	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	10
Gestión ambiental local y monitoreo de sustentabilidad turística.	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	6
Organización de la gestión turística	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13
Manejo de la estacionalidad turística	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Adaptación y mitigación del cambio climático	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Catastro de atractivos turísticos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Planificación y ordenamiento turístico del territorio	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	15
Regulación para la adquisición de tierras y propiedades.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	9
Satisfacción general del turista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Preparación para crisis y emergencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accesibilidad para todos	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5
Promoción turística respetuosa del destino	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Seguridad en el destino	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	11
Implementación de sellos o distinciones de sustentabilidad turística.	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	12
Programas de mejoramiento del patrimonio urbano	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Asociatividad de la comunidad local	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11
TOTAL	9	6	8	6	3	2	4	9	8	5	8	7	7	8	5	8	9	9	11	11	143	

Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2022. Elaboración propia en base a los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico

5.2.3.5 Brechas de adaptación y mitigación del cambio climático

Para reducir esta brecha el destino cuenta con un sistema para identificar desafíos y oportunidades asociados con el cambio climático, fomentando estrategias de adaptación y mitigación, para el desarrollo localización, diseño y gestión de instalaciones de turismo. Esta brecha no ha sido identificada en los planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.6 Brechas de información de atractivos turísticos

Para reducir esta brecha el destino tiene un inventario actualizado y disponible públicamente de sus atractivos turísticos claves, incluyendo sitios naturales, históricos, arqueológicos, religiosos, espirituales y culturales. Esta brecha ha sido identificada en 1 (5%) plan de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.7 Brechas de planificación y ordenamiento turístico del territorio

Para reducir estas brechas las comunas del destino cuentan con planes reguladores vigentes o un Plan Regulador Intercomunal que incluya normativas para planificar el desarrollo sustentable del turismo en el territorio y regular el uso del suelo, proteger el patrimonio natural y cultural. Esta brecha ha sido identificada en 15 (75%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.8 Brechas de regulación para la adquisición de tierras y propiedades

Para reducir estas brechas el destino debe contar con normas y reglamentos que regulan la venta de tierras y otras propiedades, especialmente en zonas indígenas, así como el reasentamiento de las comunidades cuándo se requiere y las respectivas medidas de compensación. La participación de las comunidades en este proceso está asegurada en esta normativa. Esta brecha ha sido identificada en 9 (45%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.9 Brechas de satisfacción general del turista

Para reducir esta brecha el destino tiene un sistema para monitorear, informar públicamente y, si es necesario, tomar medidas para mejorar la satisfacción de la experiencia de los visitantes. Esta brecha no ha sido identificada en los planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.10 Brechas de preparación para crisis y emergencias

Para reducir esta brecha el destino cuenta con un plan para enfrentar crisis y emergencias claves, como es el caso de inundaciones, terremotos o erupciones volcánicas, entre otras. Este plan incorpora un sistema

de comunicación a residentes y visitantes. Esta brecha no ha sido identificada en los planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.11 Brechas de accesibilidad universal

Para reducir estas brechas los sitios turísticos e instalaciones, incluyendo las de importancia natural, cultural e histórica, deben ser accesibles para todos, incorporando a personas con discapacidad y otras con movilidad reducida. En los lugares e instalaciones que no son inmediatamente accesibles, se han diseñado e implementado soluciones que tienen en cuenta, tanto la integridad del sitio, como las adaptaciones razonables para las personas con discapacidad. Esta brecha ha sido identificada en 5 (25%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.12 Brechas de promoción turística respetuosa del destino.

Para reducir estas brechas el destino debe contar con una estrategia de promoción respetuosa, auténtica e integradora que incorpora los valores culturales. Esta brecha ha sido identificada en 18 (90%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.13 Brechas de seguridad en el destino

Para reducir estas brechas el destino desarrolla un sistema para monitorear, prevenir, informar públicamente y responder a los actos de delincuencia, riesgos de seguridad y sanitarios que pueden afectar al turismo. Esta brecha ha sido identificada en 11 (55%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.14 Brechas de implementación de sellos o distinciones de sustentabilidad turística

Para reducir estas brechas el destino desarrolla un sistema que promueve la distinción en turismo sustentable (Distinción S) de alojamientos turísticos. Esta brecha ha sido identificada en 12 (60%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.15 Brechas de Programas de mejoramiento del patrimonio urbano

Para reducir estas brechas las municipalidades que integran el destino cuentan con un programa de mejoramiento urbano orientado a fortalecer su imagen turística. Esta brecha ha sido identificada en 19 (95%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.3.16 Brechas de asociatividad de la comunidad local

Para reducir estas brechas se diseñan campañas que involucran a la comunidad local en el diseño de proyectos asociativos. Esta brecha ha sido identificada en 11 (55%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

La dimensión gestión institucional de la sustentabilidad turística comprende criterios que miden la capacidad de los actores locales de establecer mecanismos de gestión y colaboración para liderar el proceso de desarrollo turístico, desde esa perspectiva, el objetivo que se propone el Consejo Global Turismo Sostenible es lograr una gestión eficaz a largo plazo (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019).

La revisión de los planes de acción indica que los actores locales reconocen que los destinos turísticos presentan brechas en 13 de los 16 criterios de sustentabilidad de la dimensión gestión institucional. Los criterios que los actores locales identificaron con mayor frecuencia en los planes de acción fueron los siguientes (Cuadro N° 5.7): programas de mejoramiento del patrimonio urbano, promoción turística respetuosa del destino, planificación y ordenamiento turístico del territorio, organización de la gestión turística, manejo de la estacionalidad turística e implementación de sellos o distinciones de sustentabilidad turística, todos por encima del 60%.

Otros aspectos de la sustentabilidad que afectan la gestión institucional en los destinos, aunque menos reconocidos en los planes de acción, se refieren a la disponibilidad de instrumentos de planificación turística, condiciones de seguridad, asociatividad de la comunidad local y mecanismos de regulación para adquisición de propiedades y tierras, que en general se registraron en más del 50% de los planes de acción. En menor proporción se reconocieron brechas en materia de accesibilidad universal en el territorio, monitoreo de sustentabilidad. Con una menor frecuencia, se identificaron brechas relativas al registro de atractivos turísticos, manejo de la estacionalidad, la implementación de sellos o distinciones de sustentabilidad turística.

Los actores locales no reconocieron brechas asociadas a programas de adaptación y mitigación del cambio climático, a la satisfacción del turista, preparación de los destinos para crisis y emergencias, ni registro de atractivos turísticos.

Cuadro N° 5.7 Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen las brechas de gestión institucional en las Zonas de Interés Turístico en Chile.

	Brechas de Sustentabilidad	Total de Planes de Acción que identifican la brecha.	% de Planes de Acción que no identifican la brecha.
1	Plan o Estrategia de Desarrollo Turístico	10	50%
2	Gestión ambiental local y monitoreo de sustentabilidad turística.	6	70%
3	Organización de la gestión turística	13	35%
4	Manejo de la estacionalidad turística	13	35%
5	Adaptación y mitigación del cambio climático	0	100%
6	Catastro de atractivos turísticos	1	95%
7	Planificación y ordenamiento turístico del territorio	15	25%
8	Regulación para la adquisición de tierras y propiedades.	9	55%
9	Satisfacción general del turista	0	100%
10	Preparación para crisis y emergencias	0	100%
11	Accesibilidad para todos	5	75%
12	Promoción turística respetuosa del destino	18	10%
13	Seguridad en el destino	11	45%
14	Implementación de sellos o distinciones de sustentabilidad turística.	12	40%
15	Programas de mejoramiento del patrimonio urbano	19	5%
16	Asociatividad de la comunidad local	11	45%

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Brechas de sustentabilidad en la dimensión medioambiental

La dimensión medioambiental de la sustentabilidad turística comprende 15 criterios que miden la capacidad del destino para minimizar los impactos ambientales del desarrollo turístico en las Zonas de Interés Turístico (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019). Los actores locales han reconocido brechas asociadas a cada uno de los criterios que incluye esta dimensión (Cuadro N° 5.8).

Cuadro N° 5.8. Brechas de Sustentabilidad medioambiental identificadas en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico en Chile.

CRITERIOS ÁMBITO MEDIO AMBIENTE	ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO DE CHILE																				
	ARICA	PICA	VALLE DEL ELQUI	CASABLANCA	ARCHIPIÉLAGO JUAN FERNÁNDEZ	LAGO RAPEL	LAGO COLBÚN-RARI	PINTO	SALTOS DE LAJA	LAGO LANALHUE	CURACAUTÍN	ARAUCANÍA LACUSTRE	PANGUIPULLI	VALDIVIA	CORRAL	LAGO RANCO-FUTRONO	FUTALEUFÚ	AYSÉN PATAGONIA-QUEULAT	CHELENKO	LOS GLACIARES	TOTAL
Gestión de riesgos ambientales	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	11
Protección de ecosistemas	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	12
Protección de la vida silvestre	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	5
Emisión de gases de efecto invernadero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Manejo eficiente de la energía	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5
Gestión del agua	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	8
Disponibilidad de agua potable	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	11
Calidad del agua	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	7
Aguas servidas	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	8
Manejo de residuos sólidos	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	11
Contaminación luminica, visual y acústica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Transporte de bajo impacto	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
Limpieza de los atractivos turísticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Manejo de cuencas y control de erosión	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Control de especies exóticas y plagas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3
TOTAL	5	4	5	2	5	2	3	6	2	5	7	7	2	5	4	4	7	4	5	7	91

Fuente: Elaboración propia en base a los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico

A continuación, se identifican las brechas asociadas a cada uno de los criterios:

5.2.4.1 Brechas de Gestión de riesgos ambientales

Para reducir esta brecha en el destino se aplican medidas específicas conducentes a minimizar la emisión de contaminantes atmosféricos, adecuada disposición final de la basura y preparación, producción, uso seguro y eliminación de productos químicos. Esta brecha ha sido identificada en 11 (55%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.2 Brechas de Protección de ecosistemas

Para reducir esta brecha el destino implementa un sistema para monitorear el impacto ambiental del turismo en entornos sensibles y proteger hábitats y especies. Esta brecha ha sido identificada en 12 (60%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.3 Brechas de Protección de la vida silvestre

Para reducir esta brecha el destino implementa medidas de regulación para asegurar el cumplimiento con las normas locales, nacionales e internacionales para la captura o cosecha, exhibición y venta de vida silvestre, tanto de animales como plantas. Esta brecha ha sido identificada en 5 (25%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.4 Brechas de Emisión de gases de efecto invernadero

Para reducir esta brecha el destino cuenta con instrumentos financieros, normativos u otros para apoyar a las empresas y servicios relacionados con el turismo a medir, monitorear, informar y mitigar sus emisiones de gases de efecto invernadero. Esta brecha ha sido identificada en 1 (5%) plan de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.5 Brechas de Manejo eficiente de la energía

Para reducir esta brecha el destino desarrolla un programa o plan para promover el uso eficiente de la energía, medir el consumo y reducir la dependencia de combustibles fósiles. Esta brecha ha sido identificada en 5 (25%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.6 Brechas de Gestión del agua

Para reducir esta brecha el destino cuenta con un sistema para conservar y administrar el uso de agua y apoyar a las empresas relacionadas con el turismo para administrar y conservar este recurso. Esta brecha ha sido identificada en 8 (40%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.7 Brechas de Disponibilidad de agua potable

Para reducir esta brecha el destino dispone de información y cuenta con mecanismos para regular que el uso del agua destinada a los establecimientos turísticos uso del agua sea compatible con los requerimientos de agua de los residentes. Esta brecha ha sido identificada en 11 (55%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.8 Brechas de Calidad del agua

Para reducir esta brecha el destino dispone de un sistema de monitoreo de la calidad de agua para el consumo. Esta brecha ha sido identificada en 7 (35%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.9 Brechas de aguas servidas

Para reducir esta brecha el destino desarrolla directrices claras y obligatorias para el emplazamiento, mantenimiento y pruebas de descarga de tanques sépticos y sistemas de tratamiento de aguas residuales. Esta brecha ha sido identificada en 8 (40%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.10 Brechas de Manejo de residuos sólidos

Para reducir esta brecha el destino implementa medidas para apoyar a las empresas relacionadas con el turismo a adoptar estrategias de reducción de residuos. Esta brecha ha sido identificada en 11 (55%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.11 Brechas de Contaminación lumínica, visual y acústica

Para reducir esta brecha el destino desarrolla un plan para minimizar la contaminación acústica (ruidos) visual y la contaminación lumínica (si corresponde). Esta brecha ha sido identificada en 1 (5%) plan de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.12 Brechas de Transporte de bajo impacto

Para reducir esta brecha el destino desarrolla un plan para incentivar el uso del transporte de bajo impacto, incluido el transporte público. Esta brecha ha sido identificada en 4 (20%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.13 Brechas de Limpieza de los atractivos turísticos

Para reducir esta brecha el destino desarrolla una campaña y un programa regular de limpieza y mantención de los atractivos turísticos. Esta brecha ha sido identificada en 1 (5%) plan de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.14 Brechas de Manejo de cuencas y control de la erosión

Para reducir esta brecha el destino desarrolla un plan o sistema de manejo de las cuencas hídricas que se han priorizado para controlar procesos de erosión de laderas y pérdida de cobertura vegetal. Esta brecha ha sido identificada en 3 (15%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

5.2.4.15 Brechas de Control de especies exóticas y plagas

Para reducir esta brecha el destino desarrolla un programa de control de especies exóticas que alteran el ecosistema. Esta brecha ha sido identificada en 3 (15%) planes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021).

La revisión de los planes de acción indica que los actores locales reconocen que los destinos turísticos presentan brechas en todos los criterios de sustentabilidad de la dimensión medioambiental. Los criterios que obtuvieron la mayor frecuencia en los planes de acción fueron las siguientes (Cuadro N° 5.8): protección de los ecosistemas, gestión de riesgos ambientales, disponibilidad de agua potable y manejo de residuos sólidos, en general fueron identificados en más del 50% de los planes. Con menor frecuencia se reconocieron brechas asociadas a criterios de protección de la vida silvestre, manejo eficiente de la energía, gestión y calidad del agua y manejo de aguas servidas, que se registraron entre un 20% y 40% de los planes de acción.

Otros aspectos de la sustentabilidad que afectan al medioambiente natural de los destinos, que tienen un reconocimiento marginal en los planes de acción, son: emisión de gases de efecto invernadero, protección de la vida silvestre, manejo eficiente de energía, limpieza de atractivos turísticos, contaminación lumínica,

visual o acústica, manejo de cuencas y control de erosión, control de especies exóticas y transporte de bajo impacto (Cuadro 5.9).

Cuadro N° 5.9. Porcentaje de Planes de Acción que no reconocen brechas de sustentabilidad medioambiental en las Zonas de Interés Turístico en Chile.

	Brechas de Sustentabilidad	Total de Planes de Acción que identifican la brecha.	% de Planes de Acción que no identifican la brecha.
1	Gestión de riesgos ambientales	11	45
2	Protección de ecosistemas	12	40
3	Protección de la vida silvestre	5	75
4	Emisión de gases de efecto invernadero	1	95
5	Manejo eficiente de la energía	5	75
6	Gestión del agua	8	60
7	Disponibilidad de agua potable	11	45
8	Calidad del agua	7	65
9	Aguas servidas	8	60
10	Manejo de residuos sólidos	11	45
11	Contaminación lumínica, visual y acústica.	1	95
12	Transporte de bajo impacto	4	80
13	Limpieza de los atractivos turísticos	1	95
14	Manejo de cuencas y control de erosión	3	75
15	Control de especies exóticas y plagas	3	85

Fuente: Elaboración propia, en base a la Subsecretaría de Turismo

5.3 Evaluación del desempeño en la ejecución de proyectos en los Planes de Acción de las Zonas de Interés Turístico.

El principal instrumento de gestión para abordar las brechas identificadas en cada una de las Zonas de Interés Turístico es el denominado Plan de Acción, que según el Ministerio de Fomento, Economía y Turismo (2016, p.3) debe ser “elaborado por el solicitante en coordinación con el o los municipios en cuyo territorio se localiza la Zona de Interés Turístico propuesta y actores locales relevantes que, en concordancia con los lineamientos, directrices y pautas establecidos en la Planificación de Desarrollo Turístico Regional, propone iniciativas orientadas al desarrollo sustentable del turismo. Este instrumento será gestionado, monitoreado e implementado por la Mesa Público – Privada. Los contenidos de este plan se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 5.10 Principales contenidos de un Plan de Acción de una Zona de Interés Turístico en Chile

1. Modelo de gobernanza de la Zona de Interés Turístico y propuesta de funcionamiento.
2. Definición de la visión de la Zona de Interés Turístico.
3. Diagnóstico turístico, el cual deberá abordar al menos la oferta y demanda turística, sustentabilidad del destino, la ubicación geográfica de la propuesta de Zona de Interés Turístico y la identificación de los principales atractivos.
4. Identificación de los atractivos naturales, culturales y/o patrimoniales que le dan valor turístico al territorio, proponiendo medidas para la mantención o mejoramiento de su condición.
5. Líneas de acción para el fomento del turismo, que incluyan actividades, plazos, responsables, montos requeridos, fuentes de financiamiento públicas y privadas.

Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016

Como se desprende del Cuadro N° 5.11, cada una de estas zonas demanda la participación de actores locales que se integran a un trabajo colectivo y colaborativo en una gobernanza que actúa como líder del proceso y que para efectos de respaldar la propuesta de proyectos del plan deberá proporcionar información básica del destino turístico. Por ejemplo, los atractivos que justifican la intervención en la zona y las iniciativas y proyectos de inversión que se incluirán en el Plan de Acción, debidamente descritas. Por esta razón, también se exige una visión estratégica que orientará la selección de los proyectos más pertinentes para el financiamiento del Estado.

Para efectos de esta parte de la investigación se realizó una nueva selección de los planes de acción, identificando 16 planes de acción que contaban con información sobre proyectos ejecutados al mes de marzo de 2021, según el registro más reciente publicado por la Subsecretaría de Turismo (2021). Con el objetivo de contabilizar los proyectos ejecutados en caso de las Zonas de Interés Turístico se realizó una revisión documental en base a la clasificación de proyectos empleada por la Subsecretaría de Turismo que reconoce 11 líneas estratégicas o ejes de acción (Subsecretaría de Turismo, 2021):

- Infraestructura
- Capital Humano
- Sustentabilidad
- Desarrollo de Productos Turísticos
- Promoción Turística
- Gobernanza
- Gestión Turística y Planificación
- Planificación
- Turismo Mapuche
- Asociatividad
- Otros

En la revisión de los planes se identificó un total de 876 proyectos que involucran a un conjunto de actores que asumieron un programa de ejecución de cuatro años, que corresponde al período regular de duración del Plan de Acción (Subsecretaría de Turismo, 2016). La cobertura territorial de estos proyectos refleja las necesidades y expectativas de los actores locales en estas zonas, por cuanto se observa que en territorios rurales y de naturaleza se han formulado un número de proyectos superior al promedio registrado en otros territorios. Por ejemplo, sólo en tres Zonas de Interés Turístico - Curacautín, Provincia Los Glaciares y Valle del Elqui - se contabilizan más de 280 proyectos. Por el contrario, en zonas lacustres fluviales se registra una cartera de proyectos más reducida, con un total de 486 proyectos en las Zonas de Interés Turístico de Lago Rapel, Salto del Laja, Lago Lanalhue, Araucanía Lacustre, Panguipulli, Valdivia, Corral y Lago Ranco Futrono 486 proyectos (Cuadro N° 5.11).

Cuadro N° 5.11. Número de proyectos en Zonas de Interés Turístico en Chile

Zona de Interés Turístico	Tipo de destino turístico	Total de Proyectos	EJES DE ACCION DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAN DE LA ZONA DE INTERÉS TURÍSTICO								
			Infraestructura	Capital Humano	Sustentabilidad	Desarrollo de Productos Turísticos	Promoción Turística	Gobernanza	Turismo Mapuche	Asociatividad	Otros
Valle del Elqui	Rural y Naturaleza	94	19	10	19	27	13	6			
Casablanca	Rural y Naturaleza	52	9	11	15	8	9				
Robinson Crusoe	Insular	52	14	11	11	8	8				
Lago Rapel	Lacustre fluvial	15	4	5	3	1	2				
Salto del Laja	Lacustre fluvial	30	8	6	6	7	3				
Lago Lanalhue	Lacustre fluvial	61	16	9	15	12	9				
Curacautín	Rural y Naturaleza	98	24	7	30	6	6		25		
Araucanía Lacustre	Lacustre fluvial	55	25	3	6	9	4		8		
Panguipulli	Lacustre fluvial	32	7	3	6	11	5				
Valdivia	Lacustre fluvial	35	8	7	11	5	4				
Corral	Lacustre fluvial	26	5	4	4	3	5			5	
Lago Ranco Futrono	Lacustre fluvial	58	26	8	8	6	6				4
Futaleufú	Rural y Naturaleza	33	11	7	5	8	2				
Aysén Patagonia Queulat	Rural y Naturaleza	73	29	8	10	13	6	7			
Chelénko	Lacustre fluvial	68	26	8	10	8	9	7			
Provincia de Los Glaciares	Rural y Naturaleza	94	35	9	19	10	4	17			
TOTAL		876	266	116	178	142	95	37	33	5	4
		%	30,4	13,2	20,3	16,2	10,8	4,2	3,8	0,6	0,5

Fuente: Elaboración propia en base a la Subsecretaría de Turismo, 2021

Estos proyectos corresponden a las siguientes líneas estratégicas: infraestructura (30,4%), capital humano (13,2%), sustentabilidad (20,3%), desarrollo de productos (16,2%), promoción turística (10,8%), gobernanza (4,2%), Turismo Mapuche (3,8%), asociatividad (0,6%) y otros (0,5%). Cabe señalar que se registran 178 proyectos orientados a reducir las brechas de sustentabilidad identificadas en los planes de acción.

Con el propósito de evaluar el estado de avance en la ejecución de la cartera de proyectos de las Zonas de Interés Turístico que se encontraban en la fase final de ejecución de su Plan de Acción en el mes de marzo de 2021, se seleccionaron seis zonas, que corresponden a: Robinson Crusoe, Salto del Laja, Araucanía Lacustre, Valdivia, Corral y Futaleufú. En su conjunto registran 231 proyectos que se focalizan principalmente en las líneas estratégicas asociadas a inversión de infraestructura (71), sustentabilidad (43), desarrollo de productos turísticos (40) y capital humano (38). Las zonas de Araucanía Lacustre y Robinson

Crusoe, concentran la mayor cantidad de iniciativas, con 107 proyectos que representan el 46,3% del total (Cuadro N° 5.12).

Cuadro N° 5.12. Avance en la ejecución de la cartera de proyectos en Zonas de Interés Turístico. Año 2021
Planes de Acción que cumplieron su período regular de ejecución

ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO	Total Proyectos	Proyectos ejecutados	%	Proyectos de Infraestructura			Proyectos de Capital Humano			Proyectos de Sustentabilidad			Proyectos de Desarrollo de Productos			Proyectos de Promoción			Proyectos de Asociatividad		
				Proyectos ejecutados	Proyectos ejecutados	%	Proyectos ejecutados	Proyectos ejecutados	%	Proyectos ejecutados	Proyectos ejecutados	%	Proyectos ejecutados	Proyectos ejecutados	%	Proyectos ejecutados	Proyectos ejecutados	%	Proyectos ejecutados	Proyectos ejecutados	%
Robinson Crusoe	52	24	46,2	14	6	42,9	11	8	72,7	11	5	45,5	8	4	50,0	8	1	12,5			
Salto del Laja	30	4	13,3	8	1	12,5	6	2	33,3	6	1	16,7	7	0	0,0	3	0	0,0			
Araucanía Lacustre	55	7	12,7	25	2	8,0	3	1	33,3	6	0	0,0	9	2	22,2	4	1	25,0	8	1	12,5
Valdivia	35	25	71,4	8	7	87,5	7	4	57,1	11	6	54,5	5	5	100,0	4	3	75,0			
Corral	26	23	88,5	5	5	100,0	4	3	75,0	4	2	50,0	3	3	100,0	5	5	100,0	5	5	100
Futaleufú	33	13	39,4	11	1	9,1	7	6	85,7	5	3	60,0	8	2	25,0	2	1	50,0			
TOTAL	231	96	41,6	71	22	31,0	38	24	63,2	43	17	39,5	40	16	40,0	26	11	42,3	13	6	46,2

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo

El porcentaje de avance global de los planes indica que, al finalizar el período regular de ejecución, el nivel de desempeño ha sido heterogéneo, alcanzando una tasa promedio de ejecución del 41,6%. Sólo dos zonas lograron un nivel de desempeño superior al 70%, se trata de las Zonas de Interés Turístico de Corral (88,5%) y Valdivia (71,4%), que también el 100% de cumplimiento en sus compromisos en algunas líneas estratégicas, como es el caso del desarrollo de productos turísticos. En otras zonas, el avance en la ejecución de proyectos se puede calificar de insuficiente para el nivel de expectativas de los actores locales, como en el caso de las Zonas de Interés Turístico Salto del Laja (13,3%) y Araucanía Lacustre (12,7%), que registran tasas de ejecución muy por debajo de la media.

El estado de avance en la ejecución de los proyectos refleja la dificultad de estas zonas para alcanzar los objetivos propuestos en cada plan. Sólo en la línea de acción que corresponde a proyectos del ámbito de Capital Humano, se alcanza una tasa promedio por encima del 50%, en tanto en el ámbito de la

sustentabilidad, que es uno de los objetivos declarados en la visión de estas zonas, como se verá más adelante, el nivel de ejecución de proyectos alcanza una el 39,5%.

Como se señalaba, el estado de avance en la ejecución de proyectos de este ámbito contrasta con las expectativas que se planteaban los actores locales en la visión estratégica formulada para estas seis zonas, como se aprecia a continuación:

El Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico de Robinson Crusoe establece la siguiente visión estratégica (Subsecretaría de Turismo, 2018, p.2):

“Queremos ser reconocidos al 2030 como en el principal destino turístico Insular sostenible de Chile, inserto entre una Reserva de la Biosfera y en un Parque Marino Protegido, con una oferta; amplia, segura y de calidad de turismo de intereses especiales con identidad que demuestra su respeto por el medio ambiente y las comunidades anfitrionas. Un destino conectado, coordinado y articulado con el continente y los principales mercados”.

El Plan de Acción de las Zona de Interés Turístico Saltos del Laja establece la siguiente visión estratégica (Subsecretaría de Turismo, 2020, p.21):

“En el año 2025 los Saltos del Laja estará posicionado como un destino turístico competitivo, único y acogedor, con una amplia oferta de productos criollos y servicios locales de calidad certificada y sostenible, que permite del desarrollo de experiencias con identidad.”

El Plan de Acción de las Zonas de Interés Turístico Araucanía Lacustre establece la siguiente visión estratégica (Subsecretaría de Turismo, 2016, p.28):

“La Araucanía Lacustre se posicionará al 2030 como el destino líder en el Sur de Chile, construyendo una oferta auténtica e integrada que pone en valor la biodiversidad del territorio y las culturas locales, por medio de productos y servicios turísticos innovadores basados en la generación de experiencias placenteras y memorables para sus visitantes. El destino se destaca por contar con infraestructura que garantiza una eficiente conectividad y una gestión interna basada en la articulación de todos los integrantes del territorio respetando la pluriculturalidad de quienes lo habitan y la sostenibilidad de sus recursos.

El Plan de Acción de las Zona de Interés Turístico de Valdivia establece la siguiente visión estratégica (Subsecretaría de Turismo, 2016, p.41):

“Al 2026, Valdivia será reconocido como un destino turístico que integre sustentablemente en su desarrollo la conectividad fluvial, ferroviario y vial poniendo en valor el patrimonio natural, cultural, como la Selva Valdiviana, en sus áreas protegidas, y sus rutas turísticas como de la costa o interlagos, el ramal ferroviario, la gastronomía del mar y la presencia del pueblo mapuche, aplicado no sólo a la oferta turística si no a al concepto de ciudad en su totalidad a fin de presentar un territorio interesante a los visitantes tanto nacionales como extranjeros, en el marco de un destino que ofrece Calidad y excelencia en el Servicio, por medio de un modelo de gestión asociativo de carácter público privado, de manera de generar una gestión territorial turística moderna e innovadora”.

El Plan de Acción de las Zona de Interés Turístico de Corral establece la siguiente visión estratégica (Subsecretaría de Turismo, 2016, p.22):

“El año 2018, la zona de interés turístico de Corral se posiciona como un destino con productos turísticos naturales y culturales claramente definidos e innovadores en el territorio, y sustentables en su desarrollo, con criterios de conservación y uso racional de los recursos culturales y Naturales. Dicho desarrollo, se caracteriza por ríos navegables y bosques representativos de la denominada Selva Valdiviana, basados en un turismo activo de naturaleza y de cultura con sello de “Castillos del fin del mundo”, con capacidad de crear, convocar, planificar y realizar eventos programados registrados internacionalmente por su identidad local y su reconocido aporte al desarrollo económico social con equidad”.

El Plan de Acción de las Zona de Interés Turístico de Futaleufú establece la siguiente visión estratégica (Subsecretaría de Turismo, 2016, p.25):

“La ZOIT Futaleufú - Palena será reconocido al 2028 como un destino turístico consolidado y sustentable que mantiene una oferta turística innovadora con identidad local, focalizándose en la valoración de su patrimonio natural prístino y cultura patagónica, y presenta ventajas comparativas y competitivas pertinentes al desarrollo de experiencias que el turista de intereses especiales busca y al cual se focaliza el destino”.

Por otra parte, se realizó una revisión de otros 645 proyectos correspondientes a los diez planes de acción que aún se encuentran vigentes hasta el año 2022. Estos se concentran en tres zonas del país: Curacautín (98), Valle del Elqui (94) y Provincia de Los Glaciares (94), que corresponden a destinos lacustres y de turismo rural y de naturaleza. Si bien se aprecia un compromiso inicial en todas las líneas estratégicas, la información disponible a marzo de 2021 indica que restando un año para finalizar el período de ejecución

la proporción de proyectos ejecutados alcanza sólo un 34,8%. Las zonas de Lago Rapel, Lago Lanalhue y Curacautín, que en conjunto suman 174 proyectos, cuentan sólo con 20 proyectos (11,5%) ejecutados al año 2021 (Cuadro N° 5.13).

**Cuadro N° 5.13. Avance en la ejecución de la cartera de proyectos en Zonas de Interés Turístico. Año 2021
Planes de Acción vigentes (En período regular de ejecución)**

ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO	Total Proyectos	Proyectos ejecutados	%	Proyectos de Infraestructura			Proyectos de Capital Humano			Proyectos de Sustentabilidad			Proyectos de Desarrollo de Productos			Proyectos de Promoción			Proyectos de Gobernanza			Proyectos de Turismo Maspuehe			Otros									
				Proyectos ejecutados	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%	Avance	%							
Valle del Elqui	94	44	46,8	19	12	63,2	10	4	40,0	19	12	63,2	27	10	37,0	13	5	38,5	6	1	16,7													
Casablanca	52	19	36,5	9		0,0	11	5	45,5	15	3	20,0	8	5	62,5	9	5	55,6																
Lago Rapel	15	2	13,3	4	1	25,0	5	0	0,0	3	1	33,3	1	0	0,0	2	0	0,0																
Lago Lanalhue	61	7	11,5	16	0	0,0	9	0	0,0	15	3	20,0	12	0	0,0	9	4	44,4																
Curacautín	98	11	11,2	24	3	12,5	7	3	42,9	30	2	6,7	6	1	16,7	6	0	0,0																
Panguipulli	32	27	84,4	7	4	57,1	3	3	100,0	6	5	83,3	11	11	100,0	5	4	80,0																
Lago Ranco Futrono	58	28	48,3	26	9	34,6	8	6	75,0	8	5	62,5	6	1	16,7	6	4	66,7																
Aysén Patagonia Queulat	73	24	32,9	29	10	34,5	8	3	37,5	10	4	40,0	13	3	23,1	6	1	16,7	7	3	42,9													
Chelkeno	68	35	51,5	26	7	26,9	8	8	100,0	10	7	70,0	8	5	62,5	9	4	44,4	7	4	57,1													
Provincia de Los Glaciares	94	28	29,8	35	9	25,7	9	1	11,1	19	7	36,8	10	3	30,0	4	2	50,0	17	6	35,3													
TOTAL	645	225	34,8	195	55	28,2	78	33	42,3	135	49	36,3	102	39	38,2	69	29	42,0	37	14	37,8	25	2	8,0	4	3	75,0							

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo

Las líneas estratégicas que presentan mejor desempeño corresponden a capital humano y promoción, con un 42,3% y 42%, respectivamente de sus proyectos ejecutados a la fecha. Por el contrario, los proyectos de Infraestructura presentan un nivel de ejecución inferior al 30%, los proyectos de sustentabilidad registran un 36,3% de ejecución y los proyectos de desarrollo de productos turísticos un 38,2%.

Los resultados anteriores permiten constatar que las Zonas de Interés Turístico, han definido una cartera de proyectos que dentro del proceso de diseño de los respectivos planes de acción han concitado el interés y participación de todos los actores comprometidos en la gestión de cada zona, como se mencionó al principio de este capítulo, estableciendo una hoja de ruta para reducir las brechas en todas las áreas

estratégicas. No obstante, la revitalización de los destinos en la era post Covid demanda de estos actores una participación activa y consistente, dado el corto período de ejecución del plan y el volumen de iniciativas que se incorporaron (Subsecretaría de Turismo, 2021).

Por esta razón y en respuesta a una de las interrogantes que orienta esta investigación, se hace necesario analizar en qué medida las municipalidades han respondido a los retos que les impone su integración en la gestión de las Zonas de Interés Turístico, teniendo en cuenta las funciones que les competen en los destinos y su vinculación formal y el marco jurídico que rige las gobernanzas de estas zonas (Subsecretaría de Turismo, 2016). Son 103 los proyectos bajo responsabilidad directa de las municipalidades en las seis Zonas de Interés Turístico que al año 2021 finalizaban su plan de acción, que corresponden al 44,6% de todos los proyectos de estas zonas.

Cuadro N° 5.14. Total de proyectos de las municipalidades en Zonas de Interés Turístico. Año 2021

Zona de Interés Turístico	Total de Proyectos municipales	Proyectos ejecutados	% Avance
Robinson Crusoe	16	10	62,5
Salto del Laja	19	2	10,5
Araucanía Lacustre	17	3	17,6
Valdivia	2	2	100
Corral	22	19	86,4
Futaleufú	27	15	55,6
Total	103	51	49,5

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo

La mayoría de los proyectos se concentra en dos territorios, la zona de Futaleufú y la zona de Corral, que suman 49 proyectos. El registro de la Subsecretaría de Turismo indica que el nivel de ejecución global, si bien supera el promedio general registrado en las zonas, es inferior al 50% (Cuadro N° 5.14).

Es evidente que algunas zonas cuentan con escaso grado de avance en su plan y que las municipalidades que las integran se han visto superadas en su capacidad para responder a sus propias iniciativas, como es el caso de las zonas de Salto del Laja y Araucanía Lacustre, que en su conjunto asumieron responsabilidad

en 36 proyectos y sólo han ejecutado 5 proyectos. La Zona de Interés Turístico de Valdivia logra ejecutar todos sus proyectos, aunque que sólo comprometió sólo dos iniciativas para el plan.

Cuadro N° 5.15. Avance en la ejecución de la cartera de proyectos bajo responsabilidad de las municipalidades en Zonas de Interés Turístico, según eje del Plan de Acción. Año 2021.

Zonas de Interés Turístico	Infraestructura			Capital Humano			Sustentabilidad			Desarrollo de Productos			Promoción			Turismo Mapuche			Otros		
	Proyectos del Plan de Acción	Proyectos Ejecutados	%	Proyectos del Plan de Acción	Proyectos Ejecutados	%	Proyectos del Plan de Acción	Proyectos Ejecutados	%	Proyectos del Plan de Acción	Proyectos Ejecutados	%	Proyectos del Plan de Acción	Proyectos Ejecutados	%	Proyectos del Plan de Acción	Proyectos Ejecutados	%	Proyectos del Plan de Acción	Proyectos Ejecutados	%
Robinson Crusoe	4	2	50,0	4	4	100	2	1	50,0	3	2	66,7	3	1	33,3	-	-	-	-	-	-
Salto del Laja	8	1	12,5	3	1	33,3	3	0	0,0	2	0	0,0	3	0	0,0	-	-	-	-	-	-
Araucanía Lacustre	2	0	0,0	2	0	0,0	4	0	0,0	5	2	40,0	3	1	33,3	1	0	0,0	-	-	-
Valdivia	2	2	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corral	3	3	100	4	3	75,0	4	2	50,0	3	3	100	4	4	100	-	-	-	4	4	100
Futaleufú	11	2	18,2	5	5	100	5	3	60,0	4	4	100	2	1	50,0	-	-	-	-	-	-
TOTAL	30	10	33,3	18	13	72,2	18	6	33,3	17	11	64,7	15	7	46,7	1	0	0,0	4	4	100

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo

Nota: Las celdas con signo – indican que no existían proyectos en algún eje de acción en esa Zona de Interés Turístico

Las líneas estratégicas que lograron la mayor cantidad de proyectos ejecutados correspondieron a capital humano, que alcanzó el 72,2%; le siguen los proyectos del ámbito de desarrollo de productos turísticos, con un 64,7% y en tercer lugar los proyectos de promoción, con un 46,7%. Si en algunas se alcanza el 100% se trata más bien de distintos tipos de iniciativas, que no se pueden agrupar bajo una misma línea estratégica (Cuadro N° 5.15).

En cuanto a las municipalidades que lograron el mayor número de proyectos ejecutados, se destacan las ubicadas en las zonas Corral y Futaleufú, que lograron ejecutar todos los proyectos propuestos en las líneas estratégicas de infraestructura, desarrollo de productos y promoción. Esta excepción responde a las dificultades que están enfrentando los procesos de planificación a escala local, que en siguiente apartado se analiza con mayor profundidad a partir de la información obtenida mediante una encuesta que se realizó a escala nacional a los funcionarios responsables de la coordinación del área de turismo en las municipalidades.

Como se pudo apreciar, en las Zonas de Interés Turístico la capacidad de los municipios para abordar un proceso de planificación sustentable a largo plazo les plantea el desafío de fortalecer su trabajo interno y asegurar competencias básicas para lograr un desempeño acorde a las demandas de la comunidad local, del sector privado y de los propios visitantes. Los procesos de articulación de actores y las decisiones al interior de estas zonas requieren un equipo profesional trabajando bajo objetivos comunes - en este caso generados por el interés de alcanzar metas establecidas en planes de desarrollo turístico – que constituyen un soporte para respaldar los proyectos que se integran en la planificación de las Zonas de Interés Turístico.

5.4 Identificación de los factores que afectan la gestión turística municipal

Un antecedente a tener en cuenta es que en Chile un total de 201 municipalidades integran alguno de los destinos turísticos identificados por la Subsecretaría de Turismo (2018). En su mayoría corresponden a destinos rurales, que representan un 51,5% del total. A continuación, se ubican los destinos litorales, con un 18% y los destinos lacustres fluviales, que representan el 14% del total nacional. Sin embargo, según la información registrada por el Servicio Nacional de Turismo al año 2021, sólo 70 de estas municipalidades, que representan el 35% del total, habían formulado un Plan de Desarrollo Turístico (Servicio Nacional de Turismo, 2021).

Entre los años 2010 y 2020, con el apoyo del Servicio Nacional de Turismo, se crearon 108 oficinas, departamentos o direcciones responsables de turismo en municipalidades de Chile (Servicio Nacional de Turismo, 2010 y Servicio Nacional de Turismo, 2021). En su conjunto estas oficinas cuentan con una dotación de personal de 452 personas en el mes de marzo de 2021, en su mayoría trabajando en unidades técnicas que cumplen funciones directamente relacionadas con programas de turismo, constituidas según disponibilidad presupuestaria y jerarquía, bajo la denominación de Oficina, Departamento o Dirección de Turismo (Cuadro N° 5.16).

Cuadro N° 5.16 Tipo de unidad turística, dotación de personal e instrumentos de planificación turista con que cuentan las municipalidades que integran destinos turísticos en Chile. Año 2021

N°	MUNICIPALIDAD	TIPO DE DESTINO	TIPO DE UNIDAD RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES RELACIONADAS CON TURISMO	TOTAL DE FUNCIONARIOS EN LA UNIDAD DE TURISMO MUNICIPAL	DISPONIBILIDAD DE PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO	INTEGRACIÓN A ZONA DE INTERÉS TURÍSTICO
1	Arica	Litoral	Dirección	2	1	1
2	Putre	Rural y de naturaleza	Oficina	2		
3	Camarones	Rural y de naturaleza	Oficina	1		
4	Iquique	litoral	Dirección	2		
5	Pica	Rural y de naturaleza	Oficina	5		1
6	Colchane	Rural y de naturaleza	Oficina	2		
7	Pozo Almonte	Rural y de naturaleza	Oficina	2		
8	Antofagasta	Litoral	Dirección	5		
9	María Elena	Litoral	Departamento	1	1	
10	Sierra Gorda	Litoral	NO	0		
11	Calama	Rural y de naturaleza	Departamento	4		
12	San Pedro de Atacama	Rural y de naturaleza	Departamento	5		
13	Taltal	Litoral	Oficina	1		
14	Caldera	Litoral	Oficina	5	1	
15	Chañaral	Litoral	Oficina	3		
16	Copiapó	Urbano	Oficina	2		
17	Tierra Amarilla	Urbano	NO	0		
18	Alto del Carmen	Litoral	Oficina	2	1	
19	Huasco	Litoral	Oficina	2		
20	Vallenar	Litoral	Oficina	2		
21	Freirina	Rural y de naturaleza	NO	0		
22	La Higuera	Rural y de naturaleza	NO	0		
23	Coquimbo	Litoral	Corporación Municipal	S/i	1	
24	La Serena	Litoral	Departamento	10	1	
25	Paihuano	Rural y de naturaleza	NO	1	1	1
26	Vicuña	Rural y de naturaleza	Oficina	1	1	1
27	Ovalle	Rural y de naturaleza	Oficina	3	1	
28	Río Hurtado	Rural y de naturaleza	Oficina	1	1	
29	Combarbalá	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	
30	Monte Patria	Rural y de naturaleza	NO	2	1	
31	Los Vilos	Litoral	Oficina	1		
32	Papudo	Litoral	NO	1		
33	Puchuncaví	Litoral	Oficina	3		
34	Quintero	Litoral	NO	2		
35	Zapallar	Litoral	NO	0		
36	La Ligua	Rural y de naturaleza	NO	1		
37	Calle Larga	Rural y de naturaleza	NO	1		
38	Putendo	Rural y de naturaleza	NO	1	1	
39	Rinconada	Rural y de naturaleza	NO	1		
40	San Esteban	Rural y de naturaleza	NO	2		
41	San Felipe	Rural y de naturaleza	NO	1		
42	Santa María	Rural y de naturaleza	NO	0		
43	Hijuelas	Rural y de naturaleza	NO	2		
44	La Cruz	Rural y de naturaleza	NO	1		
45	Limache	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	
46	Olmué	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	
47	Quillota	Rural y de naturaleza	Departamento	3		
48	Los Andes	Montaña	NO	0		
49	Concón	Litoral	Oficina	2	1	
50	Viña del Mar	Litoral	Departamento	12		
51	Valparaíso	Litoral	Dirección	12		
52	Casablanca	Rural y de naturaleza	Oficina	2		1
53	Algarrobo	Litoral	Departamento	2	1	
54	Cartagena	Litoral	Oficina	2	1	
55	El Quisco	Litoral	Oficina	5	1	
56	El Tabo	Litoral	Oficina	2		
57	San Antonio	Litoral	Oficina	7	1	
58	Santo Domingo	Litoral	Oficina	2		
59	Rapa Nui	Insular	NO	1		
60	Juan Fernández	Insular	Departamento	2		1

Fuente: Elaboración propia en base a SERNATUR, 2020

Continuación Cuadro N° 5.16

N°	MUNICIPALIDAD	TIPO DE DESTINO	TIPO DE UNIDAD RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES RELACIONADAS CON TURISMO	TOTAL DE FUNCIONARIOS EN LA UNIDAD DE TURISMO MUNICIPAL	DISPONIBILIDAD DE PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO	INTEGRACIÓN A ZONA DE INTERÉS TURÍSTICO
61	Estación Central	Urbano	Departamento	9	0	
62	Independencia	Urbano	NO	1	0	
63	Las Condes	Urbano	NO	1	0	
64	Providencia	Urbano	NO	0	1	
65	Recoleta	Urbano	NO	1	0	
66	Santiago	Urbano	Departamento	12	1	
67	Vitacura	Rural y de naturaleza	NO	1	0	
68	San José de Maipo	Montaña	Departamento	4	1	
69	Lo Barnechea	Rural y de naturaleza	NO	1	0	
70	Buín	Rural y de naturaleza	NO	0	1	
71	Isla de Maipo	Rural y de naturaleza	Oficina	4	1	
72	Paine	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
73	Pirque	Litoral	Oficina	2	1	
74	Navidad	Lacustre y fluvial	Oficina	1	0	
75	La Estrella	Lacustre y fluvial	Oficina	1	1	1
76	Las Cabras	Lacustre y fluvial	Dirección	2	0	1
77	Litueche	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	1
78	San Fernando	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
79	Machalí	Rural y de naturaleza	NO	1	0	
80	Peumo	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
81	Pichidegüa	Rural y de naturaleza	Oficina	2	0	
82	San Vicente de Tagua Tagua	Litoral	Oficina	1	0	
83	Paredones	Litoral	Oficina	2	0	
84	Pichilemu	Rural y de naturaleza	Oficina	2	0	
85	Lolol	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
86	Palmilla	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
87	Peralillo	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
88	Santa Cruz	litoral	Oficina	1	0	
89	Curepto	litoral	Departamento	3	1	
90	Licantén	litoral	Dirección	2	1	
91	Vichuquén	Rural y de naturaleza	Oficina	1	1	
92	Curicó	Rural y de naturaleza	Oficina	3	1	
93	Río Claro	Rural y de naturaleza	Oficina	3	1	
94	Romeral	Rural y de naturaleza	Oficina	3	1	
95	Sagrada Familia	Rural y de naturaleza	NO	0	1	
96	Teno	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	
97	Molina	Rural y de naturaleza	NO	6	1	
98	San Clemente	Litoral	NO	4	1	1
99	Constitución	Rural y de naturaleza	Departamento	9	0	
100	Colbún	Rural y de naturaleza	Dirección	3	1	1
101	Linares	Rural y de naturaleza	Oficina	3	1	
102	Longaví	Litoral	NO	0	1	
103	Chanco	Litoral	Dirección	3	1	
104	Pelluhue	Rural y de naturaleza	Oficina	4	1	
105	Coelemu	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
106	Ninhue	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
107	Portezuelo	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	
108	Quirihue	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
109	Ranquil	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
110	San Nicolás	Rural y de naturaleza	NO	1	1	
111	Treguaco	Rural y de naturaleza	NO	1	0	
112	Cobquecura	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	
113	Quillón	Rural y de naturaleza	Departamento	3	0	
114	Coihueco	Rural y de naturaleza	NO	1	0	
115	San Fabián	Montaña	Oficina	1	0	
116	Pinto	Urbano	Oficina	1	0	1
117	Concepción	Urbano	Oficina	1	0	
118	Hualpén	Urbano	Oficina	1	0	
119	Penco	Urbano	Oficina	4	0	
120	San Pedro de La Paz	Urbano	Oficina	1	0	
121	Talcahuano	Urbano	Oficina	1	0	
122	Tomé	Rural y de naturaleza	Dirección	4	0	
123	Coronel	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
124	Lota	Lacustre y fluvial	Oficina	1	0	
125	Cabrero	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	1
126	Los Angeles	Lacustre y fluvial	Oficina	1	0	1
127	Yumbel	Montaña	Oficina	1	0	1
128	Antuco	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
129	Alto BíoBío	Lacustre y fluvial	Oficina	3	0	
130	Cañete	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	1
131	Contulmo	Lacustre y fluvial	Oficina	3	0	1
132	Tirúa	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	

Fuente: Elaboración propia en base a SERNATUR, 2020

Continuación Cuadro N° 5.16

N°	MUNICIPALIDAD	TIPO DE DESTINO	UNIDAD RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES RELACIONADAS CON TURISMO	TOTAL DE FUNCIONARIOS EN LA UNIDAD DE TURISMO MUNICIPAL	DISPONIBILIDAD DE PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO	INTEGRACIÓN A ZONA DE INTERÉS TURÍSTICO
133	Angol	Rural y de naturaleza	Oficina	2	0	
134	Los Sauces	Rural y de naturaleza	NO	1	0	
135	Lumaco	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
136	Purén	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	
137	Traiguén	Lacustre y fluvial	Oficina	1	0	
138	Carahue	Lacustre y fluvial	Oficina	1	0	
139	Saavedra	Lacustre y fluvial	Oficina	2	1	
140	Teodoro Schmidt	Urbano	NO	1	0	
141	Toltén	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
142	Temuco	Rural y de naturaleza	Dirección	5	1	
143	Cunco	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
144	Curacautín	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	1
145	Lonquimay	Rural y de naturaleza	Oficina	2	0	1
146	Melipeuco	Lacustre y fluvial	Oficina	1	0	
147	Vilcún	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	
148	Curarrehue	Lacustre y fluvial	Oficina	1	0	1
149	Pucón	Rural y de naturaleza	Dirección	5	1	1
150	Villarica	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	1
151	Mariquina	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	
152	Panguipulli	Lacustre y fluvial	Dirección	7	1	1
153	Corral	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	1
154	Valdivia	Lacustre y fluvial	Dirección	5	1	1
155	Futroneo	Lacustre y fluvial	Dirección	3	1	1
156	La Unión	Rural y de naturaleza	Dirección	2	0	
157	Lago Ranco	Rural y de naturaleza	Oficina	1	1	1
158	Purranque	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
159	Río Negro	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
160	San Juan de la Costa	Rural y de naturaleza	Oficina	3	0	
161	Osorno	Lacustre y fluvial	Oficina	9	1	
162	Puyehue	Lacustre y fluvial	Oficina	2	1	
163	Frutillar	Lacustre y fluvial	Oficina	2	1	
164	Llanquihue	Lacustre y fluvial	Oficina	3	0	
165	Puerto Octay	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
166	Puerto Varas	Rural y de naturaleza	Dirección	6	1	
167	Calbuco	Rural y de naturaleza	Oficina	4	0	
168	Mauñilín	Rural y de naturaleza	Oficina	3	0	
169	Puerto Montt	Rural y de naturaleza	Dirección	17	1	
170	Cochamó	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
171	Hualaihué	Rural y de naturaleza	Oficina	3	1	
172	Chaitén	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	
173	Futaleufú	Insular	Oficina	3	0	1
174	Palena	Insular	Oficina	1	0	1
175	Ancud	Insular	Dirección	2	1	1
176	Castro	Insular	Dirección	4	1	1
177	Chonchi	Insular	Oficina	1	0	1
178	Curaco de Vélez	Insular	Oficina	1	0	1
179	Dalcahue	Insular	Oficina	1	1	1
180	Puqueldón	Insular	Oficina	2	0	1
181	Queilén	Insular	Oficina	1	0	1
182	Quellón	Insular	Oficina	1	0	1
183	Quemchi	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	1
184	Quinchao	Rural y de naturaleza	Oficina	2	0	1
185	Cisnes	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	1
186	Aysén	Lacustre y fluvial	Oficina	2	0	
187	Coyhaique	Lacustre y fluvial	Oficina	4	1	
188	Chile Chico	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	1
189	Río Ibañez	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	1
190	Cochrane	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	1
191	O'Higgins	Rural y de naturaleza	Oficina	1	1	1
192	Tortel	Rural y de naturaleza	Oficina	1	0	1
193	Torres del Paine	Rural y de naturaleza	Oficina	2	1	1
194	Laguna Blanca	Rural y de naturaleza	NO	1	0	
195	Punta Arenas	Insular	Oficina	2	0	
196	Río Verde	Insular	Oficina	1	0	
197	Porvenir	Rural y de naturaleza	Oficina	3	1	
198	Timaukel	Rural y de naturaleza	NO	1	1	
199	Cabo de Hornos	Rural y de naturaleza	Oficina	1	1	1
200	Natales	Rural y de naturaleza	Oficina	4	1	1
201	Antártica	Rural y de naturaleza	NO	0	0	0
TOTAL				452	70	48

Fuente: Elaboración propia en base a SERNATUR, 2020

El cuadro anterior revela la escasa cobertura de planes para conducir el desarrollo del turismo a escala local en Chile, lo que contribuye a explicar la insuficiente respuesta de las municipalidades a los compromisos establecidos en los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico. Por esta razón, con el objetivo de identificar la prioridad asignada a la planificación turística comunal, durante el mes de agosto de 2020, se aplicó una encuesta a todos los funcionarios municipales responsables de unidades de turismo que conforman la red de turismo municipal del Servicio Nacional de Turismo a escala nacional (Servicio Nacional de Turismo, 2020).

De acuerdo con la metodología establecida para esta investigación este cuestionario se envió en formato *on-line*, lo que facilitó la tabulación automática de los resultados. Las preguntas que se formularon, de acuerdo con la metodología explicada en el apartado N° 3, fueron las siguientes:

1. En caso de no contar con instrumento de planificación y coordinación (Pladetur), indique la o las razones que en su opinión han impedido contar con esta herramienta?
2. ¿En qué aspectos estima que sería útil para Ud.?
3. Según su expectativa ¿Cuáles de los siguientes temas o líneas de acción se pueden impulsar con más fuerza a partir de implementar un Pladetur?
4. ¿En su opinión, qué importancia le asignan las autoridades al plan de desarrollo turístico local (Pladetur)?
5. ¿En su gestión ha requerido apoyo del sector privado para estimular que la municipalidad cuente con un Pladetur?
6. ¿Desea agregar comentarios respecto de la utilidad que Ud. le ve al Pladetur?

Se recibieron respuestas de un total de 160 municipalidades, que representan un 67,8% de las 236 municipalidades que participan del Programa de Turismo Municipal del Servicio Nacional de Turismo. Estos registros permiten contar con una base representativa para inferir resultados respecto de la población total, por cuanto el cálculo del tamaño muestral, aplicando la fórmula para poblaciones finitas indica el siguiente resultado:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

e = Error de estimación

P = Probabilidad de que ocurra el evento

q = $(1 - p)$ Probabilidad que no ocurra el evento

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{236 \times (1.96)^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.032 \times (236 - 1) + (1.96)^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 147$$

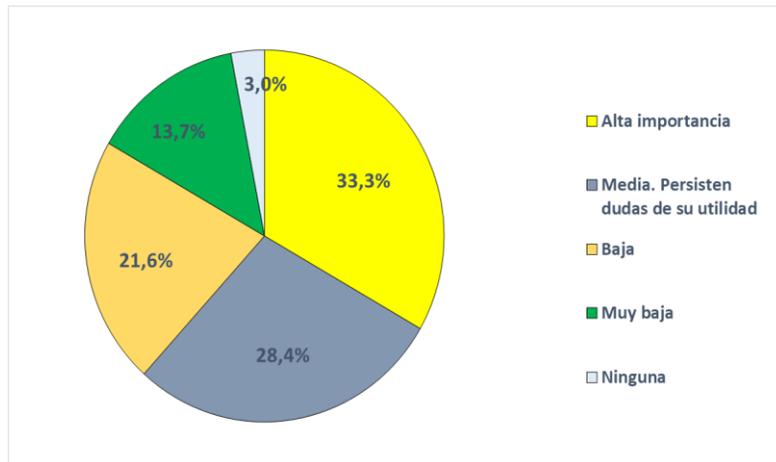
Un primer alcance respecto del resultado indica que esta encuesta entregó antecedentes sobre la opinión y expectativas que tienen los funcionarios y las autoridades respecto de contar con un instrumento de planificación turística para su gestión. Algunos de los comentarios obtenidos fueron las siguientes:

- *“Es un instrumento de planificación vital para comunas que tienen la intención de potenciar el destino turístico de su territorio y para lograr las bajadas técnicas y de inversión para potenciar dicho destino”.*
- *“Es una herramienta fundamental para trabajar en el desarrollo de la comuna ya que este viene a complementar el Pladeco comunal siendo un eje importante en la economía local permitiendo focalizar y priorizar los esfuerzos dentro del territorio para solucionar los problemas que entorpecen el desarrollo armónico y sustentable en el tiempo”.*
- *“El Pladetur es pilar vital para organizar y desarrollar el turismo de forma integral y sostenible”.*
- *“Es muy importante contar con un Pladetur diseñado de acuerdo a la realidad de nuestro territorio que permita un desarrollo integral de los propios habitantes.”*
- *“Es por ello la importancia de considerar no solo a las comunas que ya están desarrolladas en turismo con instrumentos de planificación y protección, si no el considerar prioritario la defensa de estos territorios a través de la planificación y ordenamiento territorial, antes de un desarrollo productivo poco consciente de este patrimonio rural y natural”.*
- *“Plan que permite el desarrollo estratégico de una comuna, una planificación y proyección del área turística, a través de un desarrollo sustentable”.*
- *“Partiendo desde la base que este es un instrumento de “gestión” el cual contribuye a impulsar el desarrollo turístico, se hace imprescindible obtener uno en una comuna.”.*
- *“Es la brújula para orientar la actividad turística en la comuna”*

- *“Necesario para desarrollar la actividad de manera sustentable y encadenada a los otros sectores productivos”.*
- *“Me parece que es importante que los destinos turísticos, y cada comuna cuente con un Pladetur alineado al destino Patagonia, y que cada localidad, lo oriente a su realidad y actores relevantes”.*
- *“Es una herramienta indispensable para el desarrollo turístico de la comuna”.*
- *“En sí es un instrumento de planificación primordial para la proyección de nuestra comuna”.*
- *“Reordenamiento del territorio con una hoja de ruta actualizada”*
- *“Sería la Bitácora de nuestra oficina, con información levantada desde la comunidad, emprendedores, comercio, etc.”*
- *“Es necesario que el municipio cuente con un documento técnico que respalde la labor del coordinador e indique tanto a la comuna hacia donde se dirige para que haya un trabajo asociativo público - privado integral en la comuna”.*
- *“Es una muy buena herramienta si se utiliza, y ahora yo sumaría la gestión de riesgo de desastre en el destino”.*
- *“Es una herramienta práctica que permite un ordenamiento para la implementación y ejecución de las acciones”.*
- *“Creo que más allá de que nuestro Pladeco este enfocado en el desarrollo turístico es vital contar con una estrategia de desarrollo y plan de trabajo para lograr lo establecido en el plan comunal”.*
- *“Es importante tener una ruta de acción tanto a mediano como largo plazo de como fomentar el Turismo, definiendo estrategias, acciones y actividades para lograr impulsar y estimular el crecimiento de esta área productiva, que hasta hoy es muy pequeña en la comuna”.*
- *“Estimo que es muy necesario tener el Pladetur, razón por la cual se debería comenzar. para que en algún momento contar con él”.*

Ante la pregunta acerca de la importancia que le asignan las autoridades a las estrategias de planificación turística, el 33,3% respondió que le asigna alta importancia y tienen muy clara la utilidad del instrumento, un 28,4% respondió que tiene claridad de la importancia, pero con muchas dudas de su utilidad, un 21,6% que tiene baja importancia, un 13,7% que tiene muy baja importancia y un 3%, que no tiene importancia, porque no tiene mayor utilidad (Figura N° 5.2).

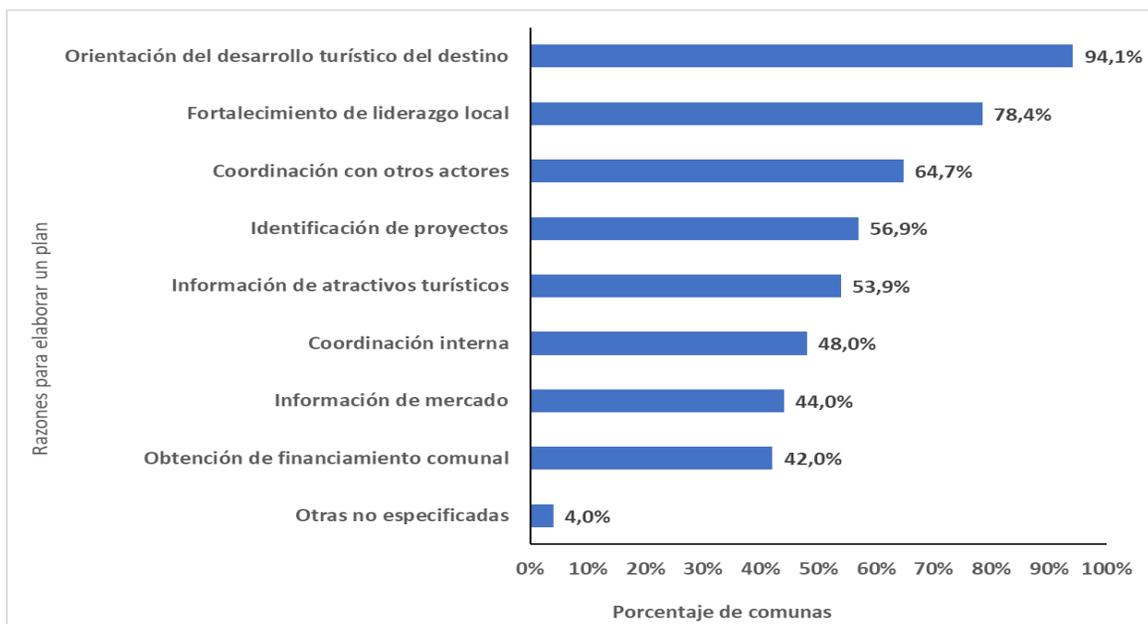
Figura N° 5.2. Nivel de importancia que las autoridades asignan a las estrategias de planificación turística local.



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la utilidad que prestan estos planes, los responsables de turismo destacan los siguientes aspectos (Figura N° 5.3): utilidad del instrumento para orientar el desarrollo turístico del destino (94,1%), el liderazgo local (78,4%), la coordinación con otros actores (64,7%), la identificación de proyectos (56,9%) y la información sobre atractivos turísticos (53,9%).

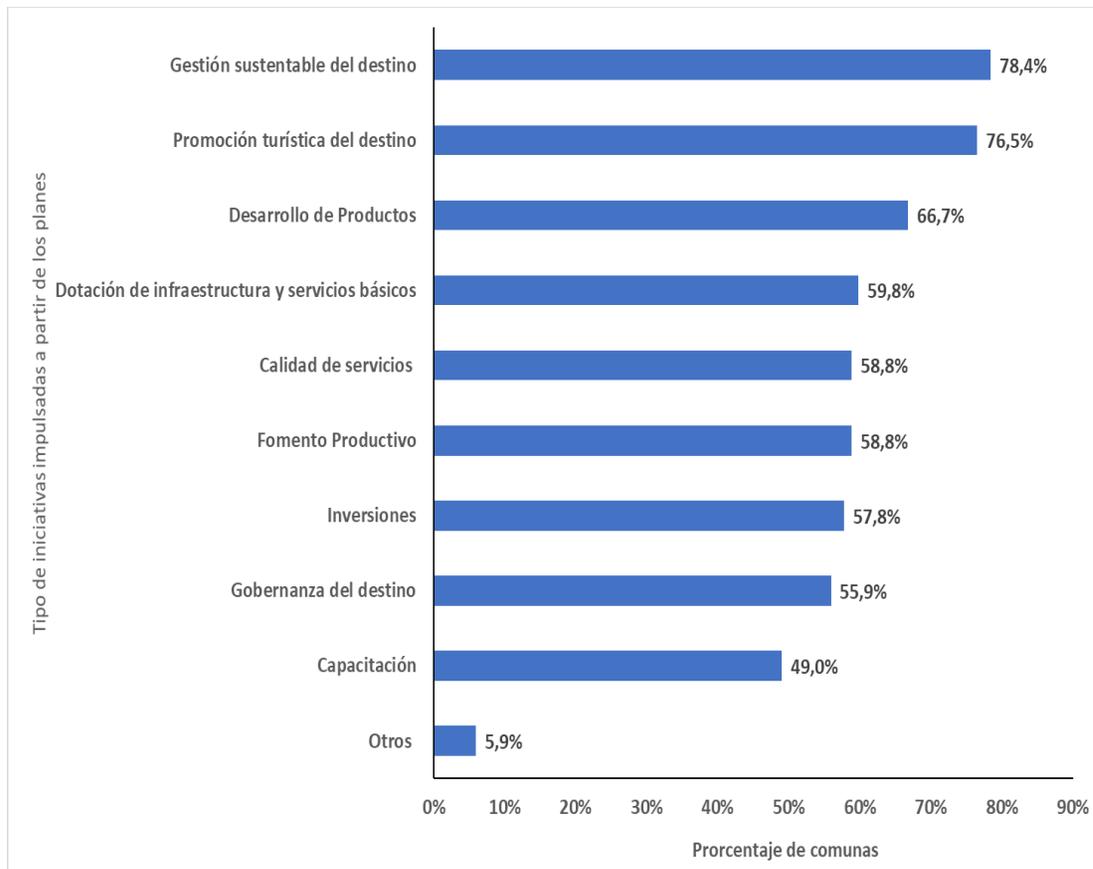
Figura N° 5.3. Utilidad de los planes turísticos locales según la opinión de los responsables de turismo de las municipalidades en Chile.



Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, la oportunidad de disponer de un instrumento de planificación también constituye un factor de respaldo para impulsar iniciativas locales que además de generar capacidad de liderazgo y de orientación del desarrollo turístico en el territorio para las municipalidades. En ese contexto, las principales respuestas al consultar qué iniciativas pueden implementarse como consecuencia de contar con un plan, los profesionales de las municipalidades destacaron las siguientes: gestión sustentable del destino (78,4%), promoción turística (76,5%) y desarrollo de productos turísticos (66,7%). Otros aspectos, como la dotación de infraestructura (59,8%), calidad de servicios (58,8%), fomento productivo (58,8%), inversiones (57,8%), la gobernanza (55,9%) e incluso las oportunidades de capacitación (49%), si bien también son relevantes en el desarrollo de un destino, fueron consideradas como iniciativas de menor relevancia (Figura N° 5.4).

Figura N° 5.4. Principales iniciativas impulsadas por la planificación turística local

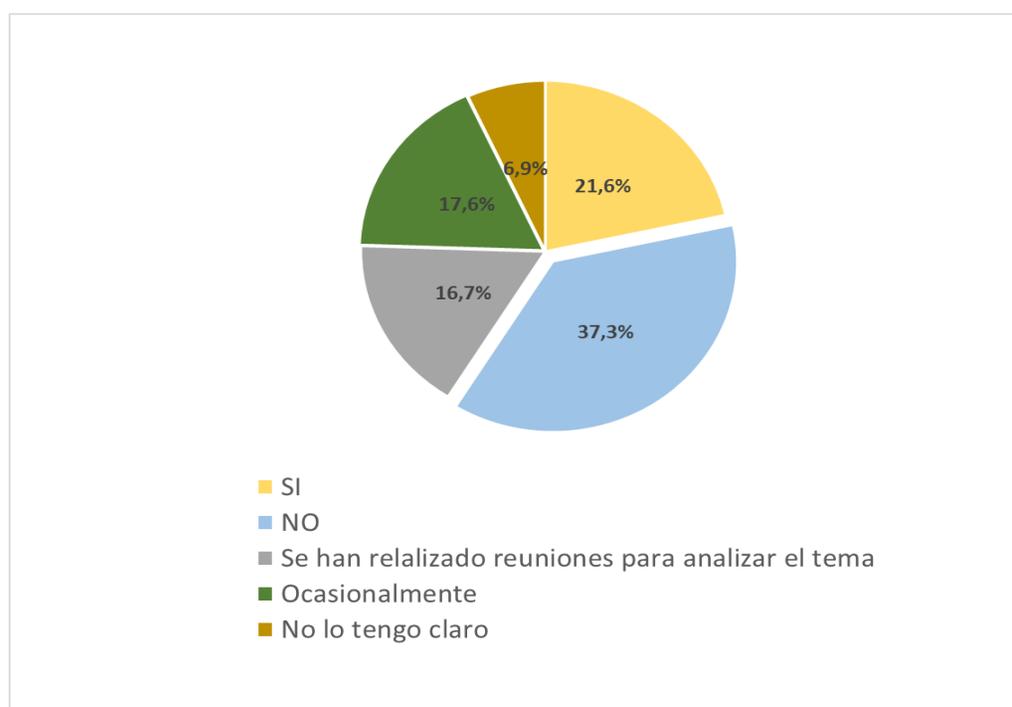


Fuente. Elaboración propia

Finalmente, con el objetivo de identificar en qué grado las autoridades locales han incorporado al sector privado para estimular procesos de planificación formal, a partir de un Plan de desarrollo Turístico, se consultó respecto de las gestiones realizadas con el sector privado para solicitar apoyo para el diseño de planes. Las respuestas reflejan que sólo el 21,6% de los responsables de turismo a escala local han realizado gestiones con el sector privado; mientras que un 17,8% lo hace ocasionalmente y un 37,3% no ha generado este vínculo hasta la fecha.

Como se puede deducir los resultados de esta encuesta, que coinciden con los resultados de estudios en otros destinos turísticos de Chile (Escalona, 2011), contrastan con los propósitos que subyacen en el actual modelo de planificación turística que el Estado de Chile ha establecido a través de las declaratorias de Zona de Interés Turístico que le entrega al municipio y al sector privado un rol determinante para estimular el desarrollo de proyectos turísticos a escala local, en función de una estructura formal de gobernanza turística (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016).

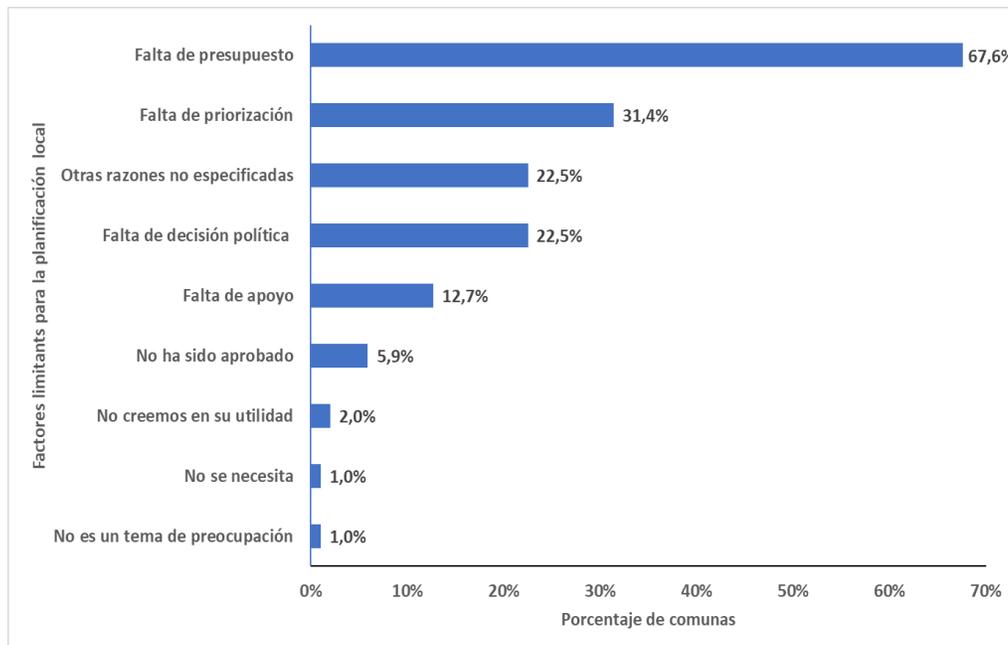
Figura N° 5.5. Gestiones realizadas con el sector privado para obtener apoyo para la planificación turística local.



Fuente. Elaboración propia

Un total de 102 respuestas de los funcionarios municipales responsables del área de turismo de las municipalidades de Chile, correspondía a comunas que no contaban con un plan de desarrollo turístico. Los principales factores limitantes que explican la carencia de este instrumento son los siguientes (Figura N° 5.6): falta de presupuesto (67,6%), falta de priorización (31,4%) y falta de decisión política (22,5%). En menor medida se alude a la falta de apoyo (12,7%) y la falta de aprobación (5,9%).

Figura N° 5.6 Principales razones que limitan la formulación de un plan de desarrollo turístico local



Fuente. Elaboración propia

Además de estas respuestas, se deben considerar los comentarios que acompañaban las respuestas, por cuanto los funcionarios precisaron los factores que consideraron críticos para avanzar hacia una gestión turística, que responda a los desafíos que enfrentan los destinos turísticos en Chile (Rivas 2020). Estos factores se clasificaron en seis categorías: a) entorno estratégico de la gestión; b) continuidad y dedicación de tiempo; c) voluntad política de la autoridad local; d) nivel de conocimiento del sector turismo; e) financiamiento para la ejecución de iniciativas de turismo y, f) prioridades derivadas de la preocupación por la pandemia de COVID 19.

Estos comentarios se incluyen el Cuadro N° 5.17 y reflejan la preocupación por enfrentar una tarea que exige un compromiso, tanto personal, como de las autoridades locales.

Cuadro N° 5.17. Principales factores críticos para la gestión turística en los municipios de Chile

Perspectiva estratégica que orienta la gestión

- *Municipio no cuentan con una planificación turística comunal*
- *Falta de planificación en el desarrollo de la actividad turística local.*
- *Falta de posicionamiento del coordinador con los empresarios turísticos.*
- *Falta de coordinación entre los coordinadores de turismo, no se trabaja asociativamente*
- *Insuficiente enfoque estratégico en algunas comunas de la región, para situar al turismo como eje de desarrollo económico.*
- *Se necesita una alianza formal de Sernatur con municipios (Asociación de municipios de Ñuble).*
- *Se necesita conocer experiencias turísticas desarrolladas en otras regiones para poder replicar en nuestro territorio.*
- *Dentro de la región hay muy pocos municipios que cuenta con la figura de Unidad, departamento o Dirección de Turismo, ya que la mayoría está conformada como oficinas de información turística.*
- *Muy pocos municipios dentro de la región cuenta con comité de turismo y el conformarlo es un trabajo a mediano plazo por lo que el proceso de postular a la Distinción se ha atrasado.*
- *Poca visión a mediano y largo plazo de la real importancia y de los beneficios no pecuniarios*

Continuidad y dedicación de tiempo

- *Coordinadores municipales de turismo sin dedicación exclusiva, con múltiples funciones, no permitiendo abordar la aplicación del Modelo de Gestión Turística Municipal*
- *Alta rotación de los coordinadores de turismo municipal, discontinuidad de trabajos y compromisos.*
- *Alta Rotación de funcionarios municipales en turismo y la precariedad en el tipo de contrato (honorario en su mayoría) al interior de los municipios hace que el funcionario tenga poca injerencia en la toma de decisiones y discusión de los presupuestos municipales.*
- *Tanto el encargado de turismo municipal, como las jefas de oficina local llevan temas variados lo que hace difícil enfocarse permanentemente y hacer seguimiento a las acciones, por falta de tiempo.*
- *Exceso de trabajo de los encargados de turismo municipal para apoyar este proceso*
- *Existe mucho profesional como Coordinadores de Turismo Municipal con calidad de contrato a honorarios, lo cual no les permite tener responsabilidad administrativa.*
-

Voluntad política

- *Alcaldes poco comprometidos, le dan poca importancia al turismo.*
- *Escaso interés de parte las Oficinas de Turismo, para orientar y asesorar correctamente a los Alcaldes para realizar la implementación.*
- *Falta darle mayor importancia al tema de turismo municipal en las direcciones regionales. A mi juicio, el turismo municipal debiera ser la columna vertebral del trabajo en regiones.*
- *Dependencia de la voluntad política de las autoridades locales para la postulación a la distinción*

Nivel de conocimiento del sector turismo

- *A pesar de los continuos trabajos de apoyo técnico que Sernatur desarrolla con las municipalidades, se constata que existe un desconocimiento global sobre el sector turismo.*

Por ello, se sugiere que la Dirección Regional de Sernatur cuente con presupuesto para realizar al menos una Jornada Anual de Turismo Municipal Regional que entregue estos contenidos a los funcionarios clave de cada Municipio y que ayude a preparar las temáticas del Encuentro Nacional de Coordinadores Municipales de Sernatur.

- *Desconocimiento al interior de la municipalidad respecto de las características del sector turismo*
- *No contar con las competencias técnicas de algunos indicadores asociados a instrumentos y recomendaciones para monitorear y gestionar los impactos de la actividad.*
- *Poca preparación y competencias de algunos coordinadores de turismo. A la vez la contraparte no ve solo turismo, por lo que prioriza en pos de las exigencias de su jefatura.*

Financiamiento para la ejecución de iniciativas en turismo

- *Se necesitan recursos de inversión directa al área de turismo.*
- *Se necesita financiamiento para implementar protocolos de sanitización para los servicios hoteleros y gastronómicos.*
- *Accesibilidad y comunicaciones (falta cobertura y mejorar señal).*
- *Las Unidades de Turismo dentro del municipio tienen muy poca autonomía en cuanto a presupuesto y por lo general lo comparten con otras unidades, contando con escasos recursos.*

Continuación. Cuadro N° 5.17

Prioridades derivadas de la preocupación por la pandemia de COVID 19

- *Desde el año 2019 al 2020, la actividad turística se vio fuertemente afectada por el estallido social y posteriormente la pandemia COVID 19, que todo el trabajo planificado para este año se dejó de lado para asumir funciones relacionadas con los programas sociales, que va en directo apoyo a las personas vulnerables de la comuna de Arica.*
- *Dado el contexto sanitario los municipios concentraron sus esfuerzos en apoyar la reactivación del sector.*
- *La prioridad de muchos alcaldes no es el turismo, sino responder a necesidades básicas (enfoque más social) más aún en el contexto Covid-19.*
- *Por la actual situación pandémica, las prioridades a nivel regional se concentraron a la elaboración de proyectos que apoyen la reactivación local.*
- *El escenario actual, tras la pandemia ha tenido a los coordinadores con una sobrecarga laboral, ya que los municipios le han entregado otras labores acordes a la emergencia sanitaria, por lo que no se ha podido avanzar de forma óptima en el proceso.*

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a funcionarios de las unidades de turismo municipal, 2020

En base a estos resultados se puede concluir que la gestión turística local se enfrenta a un escenario complejo, como lo demuestra la encuesta realizada a los profesionales responsables de coordinar la gestión turística municipal, que arroja como resultado que las principales restricciones para formular planes de desarrollo a largo plazo son: disponibilidad presupuestaria (67,6%), falta de priorización (32,4%) y falta de decisión política (22,5%), factores críticos que justifican la implementación de nuevos mecanismos para fortalecer a la institucionalidad turística local.

5.5 Alcances finales

Como reflexión final de este capítulo y luego de la revisión del proceso de declaratoria de Zonas de Interés Turístico, se puede concluir que desde el año 2016 se han declarado Zonas de Interés Turístico que contaron con el apoyo de autoridades regionales y locales en todo el país, Sin embargo, se han ejecutado menos del 40% de los proyectos (Subsecretaría de Turismo, 2021). En algunos destinos los registros indican que la cartera de proyectos ejecutada al término del plazo previsto para el plan no logró superar el 13%.

Por otra parte, estas zonas registran numerosas brechas de sustentabilidad en los ámbitos sociocultural, económico, ambiental y de gestión que afectan su desarrollo a largo plazo, lo que implicará un esfuerzo

creciente de coordinación y financiamiento para las municipalidades, las autoridades locales y el sector privado en los territorios declarados. Una de las restricciones que enfrenta este proceso es que sólo un 35% de las comunas integradas en los destinos turísticos cuenta con un instrumento formal de planificación turística. Esta situación contrasta con la importancia que los profesionales que trabajan en las municipalidades la asignan a este instrumento.

Por otra parte, en los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico que ya han finalizado su período de ejecución se observa una escasa proporción de proyectos que aborden las brechas de sustentabilidad reconocidas por los actores locales, de hecho, sólo un 39,5% de los 43 proyectos identificados en las seis zonas se ejecutó en el tiempo previsto en el plan.

Teniendo en consideración estos comentarios, es evidente que, si bien la mayor dotación de personal con que cuentan actualmente las municipalidades constituye una respuesta a la creciente prioridad que se le asigna a la gestión turística y refleja la voluntad de disponer de nuevas competencias técnicas para fortalecer las capacidades profesionales de la institucionalidad comunal, la ausencia de un instrumento de planificación, representa una limitante para respaldar las funciones que competen a estas entidades en los territorios.

Dentro de este complejo escenario, un factor favorable para el desarrollo turístico local en Chile a largo plazo es que actualmente el 83% de las comunas de los destinos turísticos cuenta con alguna unidad especializada en turismo. Por lo tanto, en ausencia de planes el desempeño de las autoridades locales se demandarán nuevos instrumentos de coordinación para generar mayores sinergias de articulación al interior de la organización municipal, tanto con las unidades que tienen mayor vinculación con el área de turismo, como es el caso de las unidades de medio ambiente, planificación, fomento productivo, entre otras, como con las instituciones regionales y locales que habitualmente en Chile han impulsado proyectos para apoyar al sector turismo.

Por esta razón, el propósito de fortalecer la institucionalidad comunal y generar nuevas capacidades para liderar el desarrollo turístico local, implica generar otro tipo de instrumentos que le den el “soporte” a la institución para asumir su rol. Las municipalidades requieren de instrumentos de gestión para el turismo a escala local y una estructura interna acorde para responder al esfuerzo de coordinación que les demanda integrarse a un Zona de Interés Turístico.

El siguiente y último capítulo, tiene como objetivo proponer un modelo para fortalecer la gestión turística municipal, teniendo en cuenta las limitaciones financieras y de recursos humanos que habitualmente enfrentan los municipios en un país como Chile.

Esta propuesta aporta con un instrumento para apoyar el trabajo de las unidades de turismo al interior de las municipalidades y contribuir a reducir las brechas que afectan la gestión de las autoridades locales y de los profesionales que trabajan en el área de turismo de las municipalidades en Chile.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE UN MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL. SU APLICACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE VICUÑA.

El objetivo de este capítulo es proponer un modelo para fortalecer la gestión turística municipal, explicando el proceso de diseño e implementación de este modelo en el marco de esta investigación. En concreto se analiza su aplicación a un caso de estudio seleccionado entre todas las municipalidades de Chile acogidas a los planes de gestión municipal.

En la primera parte del siguiente apartado se describe el área del caso de estudio seleccionado, que corresponde al Valle del Río Elqui, ubicado en la zona norte de Chile y que tiene como principal centro poblado a la ciudad de Vicuña, bajo administración de la municipalidad del mismo nombre, que corresponde a la localidad donde se aplicó el modelo de gestión turística municipal. En la segunda parte, se describe el modelo y se evalúan los resultados de su implementación y utilidad como instrumento para respaldar una política pública dirigida a reconocer la calidad de la gestión turística de los municipios a escala nacional.

6.1 Selección del territorio para el caso de estudio

La selección del área de estudio, en el marco de la investigación doctoral, respondió a una invitación que recibió el Doctorando, para postular a una asesoría convocada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de su Programa Transforma Turismo, cuyo objetivo era elaborar un modelo de gestión para el área de turismo para las municipalidades de Chile. Esta tenía por objetivo *“fortalecer la gestión turística municipal de manera integral, mediante la aplicación de un modelo que asegure gobernanza, liderazgo y sustentabilidad, en la conducción del desarrollo turístico de la comuna y sus destinos”* (Programa Transforma Turismo, 2017, p.6). Esta favorable coincidencia, estimuló a presentarse al concurso, que finalmente le fue adjudicado y permitió realizar la investigación en profundidad en este territorio, seleccionado como caso piloto³ por la institución ministerial (Anexo N°1)³.

El año 2018, se convocó a una segunda consultoría, que también fue liderada por el Doctorando, en esa ocasión desde la Universidad San Sebastián, su lugar de trabajo, la que finalizó a principios del año 2019. Ambas asesorías aportaron información relevante sobre las condiciones que afectan el desempeño de las municipalidades en la Zona de Interés Turístico del Valle del Elqui, y particularmente en la comuna de Vicuña, que fue seleccionada para la formulación y posterior implementación del modelo. Ese trabajo en

³ En Anexo N°1 se encuentran las Actas de Adjudicación de estas consultorías

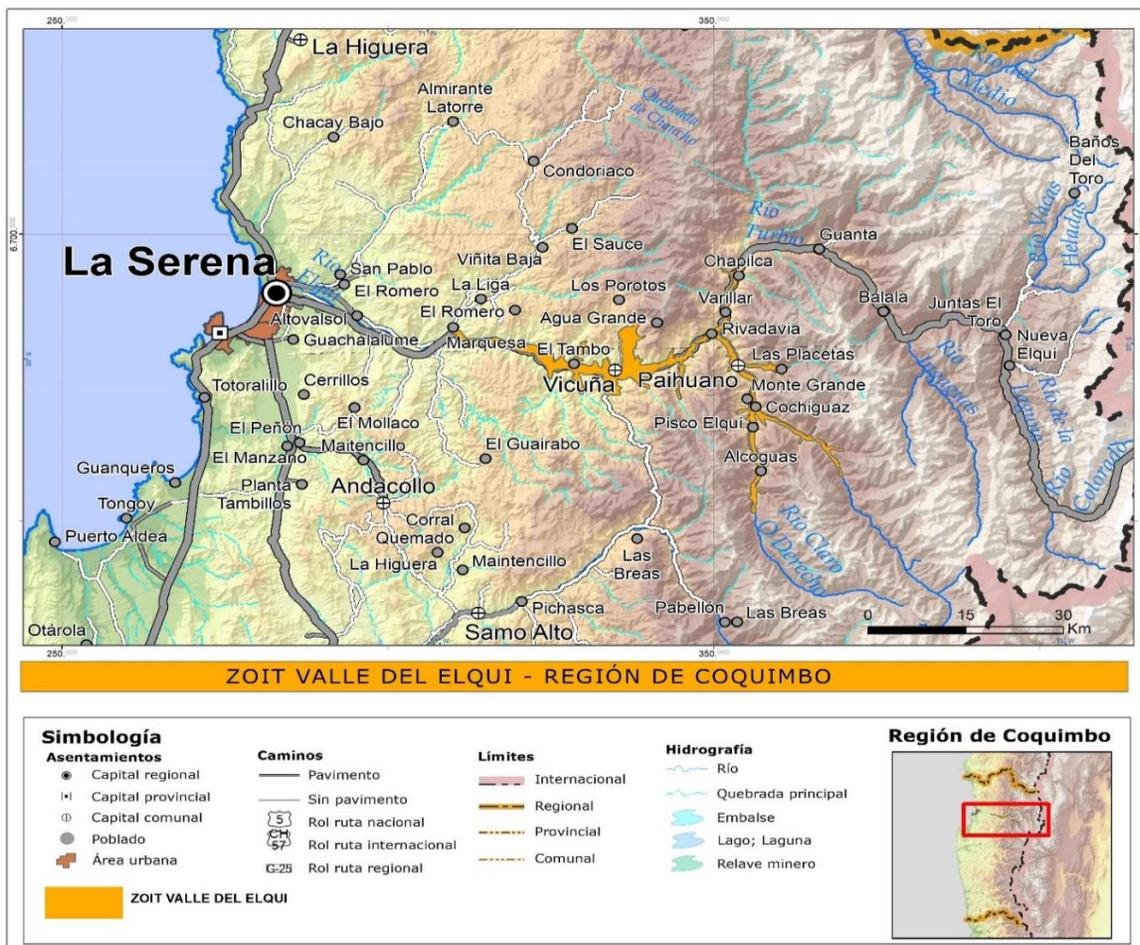
terreno y la oportunidad de compartir la experiencia de los funcionarios municipales, facilitó el diseño del modelo y sus instrumentos, así como el levantamiento de información, algo que facilitó el cumplir con el objetivo de esta tesis doctoral.

6.2. Caracterización básica de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui

6.2.1 Antecedentes físicos

La Zona de Interés Turístico Valle del Elqui se ubica en la cuenca hidrográfica homónima, que se extiende en línea recta aprox. unos 150 km y una superficie de 9.657 km², que responde a un régimen de escurrimiento pluvionival mixto. Climáticamente, se encuentra en el límite entre el clima desértico del norte de Chile y el clima semiárido de Chile central y forma parte del límite meridional del desierto costero peruano-chileno (Mapa N° 6.1).

Mapa N° 6.1 Mapa Valle del Elqui



Fuente: Elaboración propia

Según Thiele (1963, p.138) el Valle del Elqui presenta un patrón geomorfológico *“típico de los Andes limítrofes del Norte Chico de Chile, esto es, cordones de una altura media de 1.500 m con cumbres que sobrepasan fácilmente los 5.000 m.s.n.m., y terrenos planos y de relieve relativamente suaves alrededor de otros de mayor altura y de empinadas laderas”*.

El clima de esta zona se caracteriza por la ausencia de nubosidad, y sequedad del aire. Sus temperaturas son mayores que en la costa, las precipitaciones no son tan abundantes. Los registros de precipitación media anual corresponden a 92.4 mm en Paihuano y 137.5mm en la localidad de Vicuña, con un total de agua caída por año, que alcanza a 125.7 mm, aproximadamente. Los tipos de clima predominantes en la zona corresponden – en orden de altitud - el desierto frío de montaña, la estepa fría de montaña y la tundra de alta montaña.

En segundo lugar, un Clima de Estepa Cálido que se sitúa en el valle del río Elqui, entorno a los 800 metros y se caracteriza por la ausencia de nubosidad y sequedad del aire. Sus temperaturas son mayores que en la costa, las precipitaciones no son tan abundantes y los períodos de sequía son característicos. Y en tercer lugar un Clima Templado Frío de Altura que se localiza en la Cordillera de Los Andes sobre los 3.000 metros de altitud, caracterizado por altas precipitaciones, temperaturas bajas y nieves permanentes que constituyen un aporte significativo de agua en el período estival (CADE-IDEPE, 2004).

La cuenca del Río Elqui se ubica en los valles transversales del norte de Chile, que se extienden a lo ancho del país y presentan condiciones climáticas que reciben una influencia oceánica hacia el interior. Por esta condición, los tipos climáticos que se dan en este espacio son tres. En primer lugar, un Clima Estepárico costero o Nuboso que se presenta a lo largo de toda la costa. Su influencia llega hasta el interior hasta 40 km, por medio de los valles transversales y quebradas. Su característica más diferenciada es la abundante nubosidad, acompañada de humedad, temperaturas moderadas y con un promedio de precipitaciones de 130 mm anuales con un período seco de 8 a 9 meses.

La morfología de estos valles permite el desarrollo de la actividad agrícola y el poblamiento y la penetración humana hacia la Cordillera de los Andes. Esta cuenca tiene una longitud en línea recta de 150 Km. y una superficie de 9.657 km² que responde a un régimen de escurrimiento pluvionival mixto.

Sobre los 2.000 m.s.n.m. el régimen térmico es frío y la humedad relativa es baja; los cielos son predominantemente despejados, diáfanos y limpios, lo que ha favorecido el desarrollo de una actividad de observación astronómica que posiciona a esta zona por su condición de espacio apto para observación estelar.

En las altas cumbres de la Cordillera de los Andes, el hielo y la nieve persisten durante todo el año. Sobre los 4.000 m.s.n.m., bajo la denominación de climas de alta montaña, se engloban aquellos ambientes que, debido a su altitud, presentan bajas temperaturas durante todo el año, con variaciones por debajo y por sobre 0°C, pero que ni en el verano alcanzan temperaturas mayores a 10 °C. Las temperaturas bajas y las cantidades apreciables de nieve en el invierno hacen que la línea de nieves eternas se ubique entre los 5.000 msnm y los 6.000 msnm, razón por la cual a los picachos más altos de la cordillera de la región se los denomina como “nevados”

En cuanto a la vegetación predominante se describe como “un tipo de arbusto con follaje de color verde oscuro, de hasta dos metros de altura, que en conjunto presenta el aspecto de matorrales relativamente densos. En las partes donde los arbustos son menos densos, comienza algunas manifestaciones de asociaciones formadas por champas perennes. que se mezclan con arbustos enanos, subarbustos y hierbas perennes. Este tipo de asociación vegetal se hace corriente hacia arriba, hasta los 4.000 m 5.0.n1., extendiéndose preferentemente en los faldeos de los cordones montañosos y en los grandes planos, cruzados por aguas corrientes. A estas mismas altitudes se encuentran también las vegas andinas, formadas por emergencia de aguas termales. O bien, por anegamientos de aguas provenientes de derretimiento de la nieve” (Thiele, p.142).

El matorral abierto andino: En los cordones montañosos andinos aproximadamente entre los 1.000 msnm y los 2.000 msnm se localiza una formación abierta, baja, cubierta de hierbas y arbustos bajos muy dispersos, que corresponde al jaral desértico (entre 1.000 m.s.n.m. y 2.000 m.s.n.m.). Sobre los 2.000 m.s.n.m. se ubica la estepa andina, formada por hierbas xerófitas y adaptadas a condiciones de altura y resistentes a las bajas temperaturas y las nieves.

6.2.2 Poblamiento del área de estudio

El poblamiento del Valle del Elqui tiene su origen en épocas pre hispánicas, por el asentamiento de la cultura Molle, que en sus inicios combinaba el cultivo con la caza y la recolección hasta transformarse, con el tiempo, en agricultores. Por ello, el valle ha sido tradicionalmente un lugar de explotación agrícola y desde el 1700 se instalan numerosos fundos y haciendas dedicadas al cultivo de la vid (Ibacache y Vergara, 2021).

La principal localidad poblada es la ciudad de Vicuña, fundada el 22 de febrero de 1821 con el nombre de Villa de San Isidro de Vicuña, bajo la autoridad de Joaquín Vicuña Larraín el Intendente de la Provincia de Coquimbo. El 30 de agosto de 1826 se estableció el Departamento de Elqui, cuya capital fue Vicuña.

Además, se instaló en la ciudad un cabildo como primer indicio de la creación de la municipalidad. A partir de 1872 Vicuña es denominada como tal en homenaje a su fundador y obtiene el título de ciudad. La comuna de Vicuña fue definida por el Decreto Ley N°803 del 22 de diciembre de 1925.

Imagen 6.1. Cultivos de vid en el Valle del Elqui



Autor: Humberto Rivas

En cuanto a la población residente, según los datos del último censo del año 2017 (Ministerio de Agricultura, 2021), la comuna de Vicuña tiene un total de 27.771 habitantes, de los cuales un 49,7% son hombres (13.792) y un 50,3% mujeres (13.979). En Paihuano, la segunda localidad de importancia en el Valle del Elqui, la población total, según la misma fuente, alcanza a 4.497 habitantes, con un 49,8% de hombres (2.240) y 50,2% de mujeres (2.257).

Imagen N° 6.2. Valle del Elqui



Autor: Humberto Rivas.

Las principales actividades económicas se asocian al sector primario y terciario. En el caso de Vicuña, las actividades agrícolas y la ganadería representan el 42,5% de la población ocupada; el sector servicios un 30,4%; la minería el 11,1%; el comercio un 8,4% y finalmente, la industria manufacturera que absorbe un 7,6% de la población ocupada. En Paihuano, el sector servicios concentra el 65% de la ocupación comunal, la agricultura y ganadería el 26% y la industria manufacturera en conjunto con la construcción, un 9% (Biblioteca del Congreso Nacional, 2022).

En cuanto a la actividad agrícola, los principales cultivos son los de papaya, palta (aguacate), chirimoya, higo, durazno (melocotón) y uva. Esta actividad ha dado origen a importantes plantas procesadoras de frutas y de producción de licores, como pisco, aguardiente y vino. En la cuenca existen dos cooperativas agrícolas que extraen su materia prima de las uvas tipo moscatel, Capel Ltda. y la Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui Ltda. La zona también es ampliamente utilizada para el pastoreo de ganado caprino, bovino y caballar.

La actividad minera de la cuenca está representada principalmente por las explotaciones localizadas en Andacollo y San Jerónimo, que se dedican a la extracción de minerales, principalmente concentrados de cobre, plata, oro y hierro. La faena El Indio cerró sus operaciones en febrero del 2002 y desde esa fecha se encuentra en actividades de cierre, por lo que no será incluida en el presente estudio. Las faenas mineras pertenecientes a la Cía. Minera El Indio son El Indio y El Tambo, las cuales se emplazan en la zona alta de la subcuenca de los ríos El Toro y Turbio (CADE -IDEPE, 2004 y Guevara, Oyarzún y Maturana, 2016).

Junto con todas estas actividades, la actividad turística también empezó a desarrollarse en esta zona, aprovechando los recursos de la zona. La actividad turística se basa en una diversidad de atractivos naturales y culturales, entre los que destacan los cerros, recursos naturales y paisajes reflejados en sus valles transversales como escenarios geográficos relevantes. Según el Servicio Nacional de Turismo (2019), las características que destacan esta zona, para el turismo, son las siguientes:

- a) La sequedad atmosférica determina una condición de cielos claros y limpios idóneos aptos para la observación estelar que ha facilitado el desarrollo del Astroturismo;
- b) El legado cultural y pensamiento relacionado con el entorno en que vivió la poetisa Gabriela Mistral, así como sus pueblos típicos y patrimonio asociado a culturas ancestrales, como El Molle, Diaguitas, Incas, que dan paso al desarrollo de un turismo cultural;

- c) El clima y sol privilegiado que aporta condiciones especiales para el cultivo agrícola de vides para elaboración de pisco (aguardiente), que tiene denominación de origen, y ha contribuido al desarrollo incipiente del enoturismo, lo que se complementa con el desarrollo del agroturismo o turismo rural;
- d) El crecimiento sostenido de actividades en torno a las terapias alternativas y sanación espiritual en esta zona catalogada como una de las más energéticas mundo, que ha impulsado desde hace casi 40 años un tipo de turismo asociado a la sanación y salud integral;
- e) Finalmente, por las condiciones geográficas y las características del valle, se han desarrollado actividades al aire libre, que han impulsado el turismo de aventura.

Uno de los aspectos que se ha destacado para impulsar el desarrollo del turismo en la zona, es la oportunidad de la comunidad local para integrarse a la prestación de servicios turísticos, en un proceso que se ha desarrollado avanzando en distintas etapas en los últimos años, desde la puesta en valor de recursos locales hasta la integración y articulación hacia una red de turismo rural. Por lo tanto, un desafío que radica en el encadenamiento productivo del Valle de Elqui como destino es un trabajo de coordinación que debe ser gestionado de manera conjunta entre el municipio de Vicuña y Paihuano, a través de alianzas estratégicas y convenios de colaboración y cooperación (Servicio Nacional de Turismo (2019)).

Por otra parte, las expectativas de los actores locales se centran en los siguientes aspectos:

- Reconocimiento y valoración de una marca territorio “Valle de Elqui” con visiones y elementos compartidos.
- El desarrollo de un turismo de intereses especiales-TIE- que contribuya a segmentar la demanda, elaborar las estrategias de desarrollo económico local y promocionar de manera focalizada en mercados nacionales e internacionales.
- La integración de la comunidad local a la actividad turística, poniendo en valor de manera equilibrada (creación y consumo) aquellos productos o servicios auténticos del territorio.
- Calidad y excelencia en servicios y productos turísticos.
- Reconocimiento de los recursos naturales, paisajísticos, socioculturales y patrimoniales que sustentan las actividades principales del Valle de Elqui.

6.2.3 Antecedentes de la actividad turística⁴

Según el Plan de Acción 2014-2018, de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui, este territorio cuenta con una vocación turística asociada al astroturismo, el turismo cultural, y al turismo de terapias alternativas. La Subsecretaría de Turismo (2017, p.4) señala lo siguiente respecto de la zona:

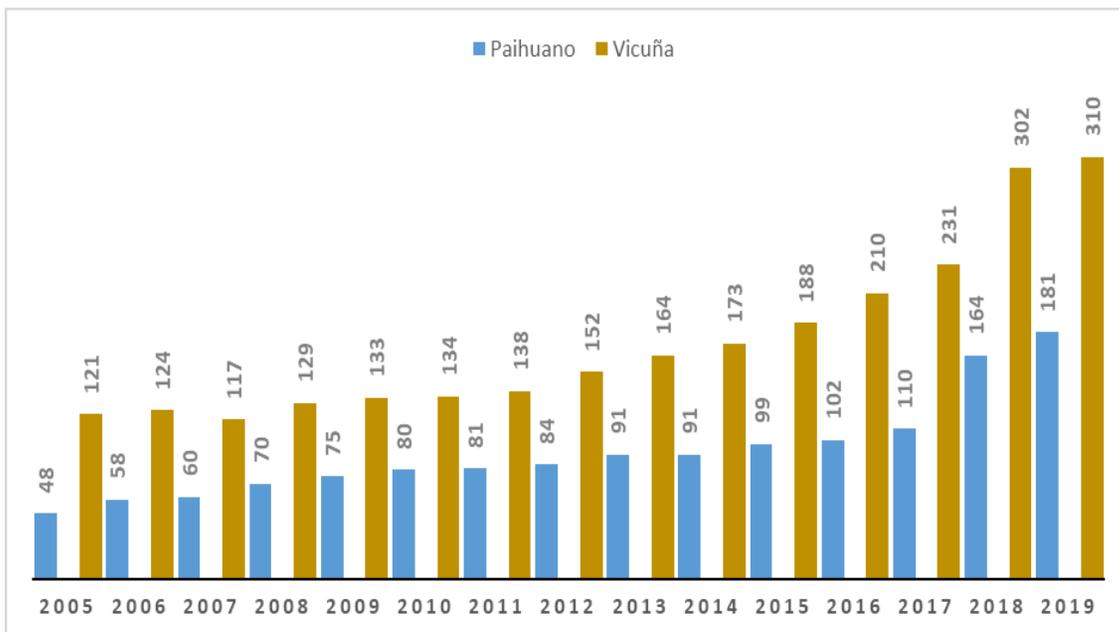
“Posee una variedad de atractivos, entre los que se destacan los cerros, recursos naturales y paisaje reflejados en sus valles transversales como escenario geográfico relevante; los cielos claros y limpios idóneos para la observación que ha llevado al desarrollo del Astroturismo; el legado cultural y el pensamiento en relación a Gabriela Mistral, así como sus pueblos típicos y patrimonio asociado a culturas ancestrales, como El Molle, Diaguitas, Incas, que dan paso al desarrollo de un turismo cultural.

El clima y sol privilegiado que aporta condiciones especiales para el cultivo agrícola de vides para elaboración de pisco y su denominación de origen, y su contribución al desarrollo incipiente del enoturismo, la riqueza agrícola productiva local para el desarrollo del agroturismo o turismo rural; el crecimiento sostenido en torno a las terapias alternativas y sanación espiritual en esta zona catalogada como una de las más energéticas del mundo, que ha impulsado desde hace casi 40 años un turismo de sanación o salud integral”.

En cuanto a la evolución de las empresas prestadoras de servicios turísticos, considerando el período prepandemia, el destino registra tendencia de crecimiento positiva. El número total de empresas de alojamiento turístico, transporte, restaurantes, esparcimiento y otras clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos de Chile, dentro del rubro turismo, alcanzaba un total de 491 empresas el año 2019, registrando un incremento promedio anual del 26,7% desde el 2005 a esa fecha (Figura N° 6.1).

⁴ La crisis de Covid 19, que los viajes en todo el mundo, generó que en Chile los desplazamientos internacionales e internos se vieran restringidos durante todo el período que duró la pandemia, entre los años 2020 y 2021. Por esta razón no se cuenta con datos de demanda turística para esos años.

Figura N° 6.1. Número de empresas turísticas en el Valle del Elqui. Período 2005 – 2019



Elaboración Propia en base a Estadísticas del Servicio de Impuestos Internos, 2021

La distribución de empresas es heterogénea entre las dos comunas, lo que se explica por la importancia relativa como localidad poblada de Vicuña y su nivel de atracción para el turismo regional. De hecho, la comuna concentra el 63,1% del total de empresas turísticas del Valle del Elqui y su crecimiento promedio anual entre el año 2005 y el año 2019 es del 11,2%. La comuna de Paihuano, si bien sólo concentra el 26,9% de las empresas turísticas del Valle del Elqui, registra un crecimiento superior, con un 19,8% promedio anual. Esto nos indica que al año se emplazan en promedio de 6 a 12 empresas nuevas para cada comuna respectivamente.

Los principales servicios turísticos formales corresponden a establecimientos de alojamiento, agencias de viajes y Tour Operadores, restaurantes, transportes y otros varios, como artesanías y guías de turismo, que ofrecen diversos servicios turísticos asociados a condiciones naturales que distinguen esta zona del país. Esta oferta se concentra principalmente en el rubro hotelero, que representa el 62,4% de los servicios turísticos del destino, restaurantes, (29%) y en agencias de viaje y Tour Operadores locales (7%), que destacan en el desarrollo de productos turísticos asociados al enoturismo y astroturismo (Cuadro N°6.1).

Cuadro N° 6.1. Registro de principales servicios turísticos del Valle del Elqui

Valle del Elqui	Alojamiento	Agencia de Viajes y Tour Operadores	Restaurantes	Transportes	Total
Comuna de Vicuña	59	10	35	2	106
Comuna de Paihuano	57	3	19	1	80
Total	116	13	54	3	186

Fuente: Elaboración Propia, 2021, en base a registro Sernatur.

En cuanto a los prestadores de servicios relacionados con el transporte, se concentran mayoritariamente en la capital regional, por lo que en la zona sólo se registran tres empresas que cubren servicios de taxi y buses de turismo. Otros servicios que se localizan en el destino se orientan al desarrollo de actividades de turismo de aventura (33,3%), guías de turismo (26,7%), artesanía (24,4%) y esparcimiento (1,6%) (Cuadro N° 6.2).

Cuadro N° 6.2. Registro de otros servicios turísticos en el Valle del Elqui

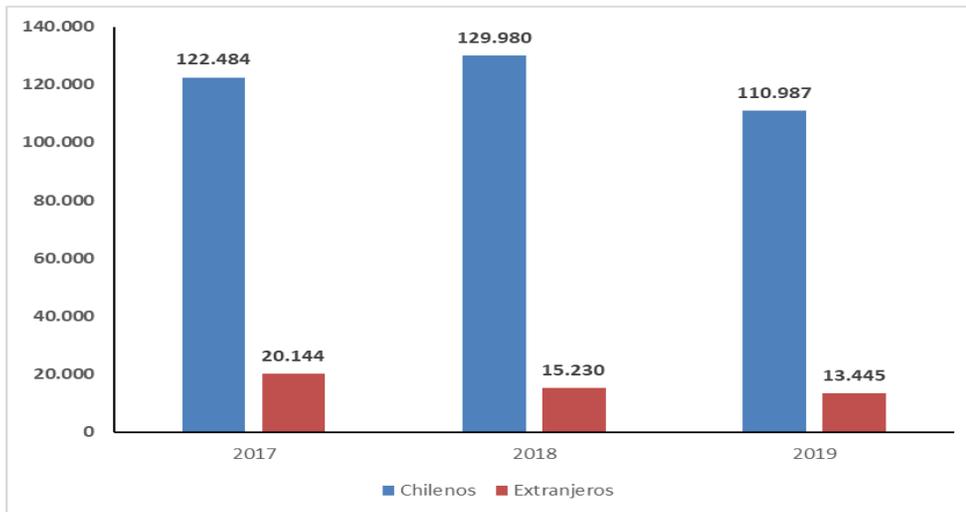
Valle del Elqui	Turismo Aventura	Servicios de Esparcimiento	Artesanía	Guías de Turismo	Totales
Comuna de Vicuña	9	5	7	7	28
Comuna de Paihuano	6	2	4	5	17
Total	15	7	11	12	45

Fuente: Elaboración Propia, 2021, en base a registro Sernatur.

La demanda turística del destino responde principalmente a una oferta de atractivos, que tal como se indicaba anteriormente, se vinculan con el astro turismo, el turismo patrimonial, la práctica de terapias alternativas y al enoturismo, asociado a los procesos productivos del vino o pisco, que han dado origen a diversas salas de venta y de demostración de su proceso.

Según la información del Instituto Nacional de Estadística (2021), el registro anual de llegadas a los establecimientos de alojamientos turísticos disponibles para el período 2017 – 2019, indica que antes de la pandemia el número de visitantes que registraba el Valle del Elqui ha fluctuado entre 142.000 el año 2017 y 145.000 para el año 2019, procedentes principalmente de Chile, por cuanto sólo el 12,1% de los visitantes proviene del extranjero (Figura N° 6.2).

**Figura N° 6.2. Llegadas de pasajeros a establecimientos de alojamiento turístico. Años 2017 - 2019
Zona de Interés Turístico Valle del Elqui**

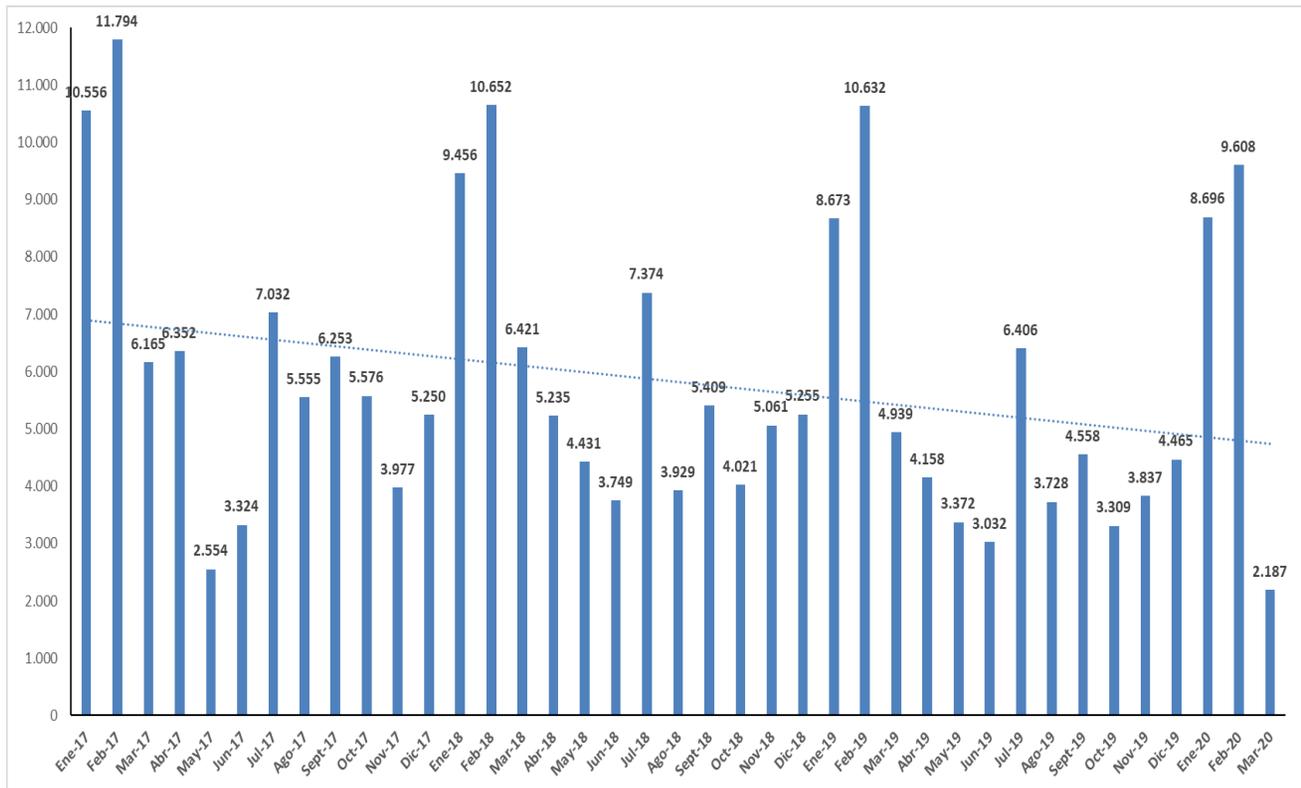


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, Año 2021

El año 2019 los establecimientos de alojamiento turístico registraron un total de 110.987 pasajeros chilenos y sólo 13.445 pasajeros procedentes del extranjero, lo que ha posicionado al destino como uno de los centros turísticos más representativos del turismo interno (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Como se aprecia en el gráfico, otra característica de esta zona es su estacionalidad, por cuanto los flujos anuales de turistas registran una intensa concentración en los meses de verano, con una tasa de participación del 30% para los meses de enero y febrero, que a escala nacional presentan un comportamiento histórico similar (Figura. N° 6.3).

**Figura N° 6.3. Llegadas de pasajeros mensuales a establecimientos de alojamiento turístico
Zona de Interés Turístico Valle Elqui. Período 2017 - 2019**



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Instituto Nacional de Estadísticas, 2021

6.3 Organización del trabajo de campo

El trabajo de campo se organizó en dos fases. Una primera fase de diseño y prueba del modelo de gestión, ejecutada entre los meses de junio y agosto de 2017 y una segunda fase de implementación, ejecutada entre los meses de agosto y septiembre de 2018. Este trabajo contó con el apoyo y participación de los funcionarios de la Municipalidad de Vicuña, quienes colaboraron durante las actividades de terreno.

El criterio de selección que se aplicó para identificar a los funcionarios municipales fue su vinculación laboral, en sus funciones habituales, con el área de turismo (Cuadro N° 6.3). Esta área en el interior de la municipalidad es liderada por la Unidad de Turismo, Relaciones Públicas y Protocolo y por la Corporación de Turismo de Vicuña, que por sus atribuciones actúa como ente ejecutor de proyectos con financiamiento proveniente de fuentes mixtas, del sector privado, de agencias públicas o de la propia municipalidad. Para efectos de esta investigación, de común acuerdo con la contraparte técnica del Servicio Nacional de

Turismo, se considera como un agente externo de apoyo a la municipalidad, no sujeto a dependencia de parte de la Unidad de Turismo o de otra unidad técnica.

Para obtener la información de cada unidad y sus funciones, se procedió a entrevistar a cada uno de los responsables de liderar las funciones que vinculan a las distintas unidades municipales con la unidad responsable del área de turismo. El resultado de las entrevistas arrojó que las unidades que tenían mayor relación en proyectos y trabajo habitual en conjunto con el área de turismo fueron las siguientes: Secretaría de Planificación Comunal, Departamento de Fomento Productivo, Dirección de Obras Municipales, Departamento de Medio Ambiente, Departamento de Rentas y Patentes, Corporación Municipal de Cultura de Vicuña, Departamento de Tránsito, Asesoría Jurídica, y Departamento de Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo.

Los funcionarios municipales asumieron tareas de apoyo en el levantamiento de información y en la coordinación interna con distintas actividades. Las más importantes fueron las siguientes:

- Convocar a las unidades que aportarán información durante las distintas etapas de trabajo.
- Apoyar el levantamiento de la información de base
- Difundir el proceso a los funcionarios que corresponda.
- Retroalimentar el proceso interno.
- Informar a la alta dirección los avances del proceso.
- Coordinar la implementación de las propuestas
- Monitorear avances en la implementación de las iniciativas que correspondan

Los resultados esperados para este trabajo de campo se concordaron con el equipo de contraparte del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, identificándose tres aspectos claves: a) propuesta del modelo, b) evaluación de resultados de su implementación y c) propuesta de mejoras de gestión.

Cuadro N° 6.3. Profesionales entrevistados en la Municipalidad de Vicuña. Año 2017⁵

NOMBRE	Claudio Telias
UNIDAD/DEPTO/OFIC.	Secretaría de Planificación Comunal
CARGO	Secretario de Planificación Comunal (SECPLAN)
FECHA ENTREVISTA	Martes 20 junio
NOMBRE	Eduardo Galeno
UNIDAD/DEPTO/OFIC.	Departamento Fomento Productivo
CARGO	Encargado Departamento Fomento Productivo
FECHA ENTREVISTA	Martes 20 junio
NOMBRE	Juan Pinto
UNIDAD/DEPTO/OFIC.	Dirección Obras Municipales
CARGO	Director Obras Municipales
FECHA ENTREVISTA	Martes 20 junio
NOMBRE	Claudia Márquez
UNIDAD/DEPTO/OFIC.	Departamento de Medio Ambiente
CARGO	Encargada Medio Ambiente
FECHA ENTREVISTA	Martes 20 junio
NOMBRE	Hugo Rojas
UNIDAD/DEPTO/OFIC.	Departamento de Rentas y Patentes
CARGO	Jefe Departamento de Administración y Finanzas
FECHA ENTREVISTA	Martes 20 junio
NOMBRE	Lenka Rivera
CORPORACIÓN	Corporación Municipal de Cultura
CARGO	Gerenta
FECHA ENTREVISTA	Martes 20 junio
NOMBRE	Luis Vigorena
UNIDAD/DEPTO/OFIC.	Unidad de Turismo, Relaciones Públicas y Protocolo
CARGO	Jefe Departamento de Turismo
FECHA ENTREVISTA	Miércoles 14 junio
NOMBRE	Cristián Sáez
UNIDAD/DPETO/OFIC.	Corporación de Turismo de Vicuña
CARGO	Gerente
FECHA ENTREVISTA	Viernes 16 junio

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Nota: La información sobre las funciones que correspondería asumir al Departamento de Tránsito, a la Unidad de Asesoría jurídica y Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo, se obtuvo por intermedio del Jefe de la Secretaría Planificación Comunal y de la responsable de la Corporación Municipal de Cultura de Vicuña.

6.4 Propuesta de un modelo para fortalecer la gestión de los destinos turísticos en Chile.

Para elaborar la propuesta de modelo se analizaron, en primer lugar, las funciones habituales que le correspondía ejecutar en el momento del estudio a la Unidad de Turismo, Relaciones Públicas y Protocolo, que actúa como responsable técnico, con el apoyo de otras unidades, según las temas y competencias de cada área de gestión interna. La identificación de estas otras áreas con las que se establece la interacción para decisiones y el trabajo habitual de la Unidad de Turismo, es relevante por cuanto se constituye una red interna que facilita procesos de gestión intramunicipal y contribuye a la generación de conocimientos, al mismo tiempo que facilita la coordinación, el trabajo multidisciplinario y la construcción de capital social, con sus consecuentes beneficios para enfrentar las demandas ciudadanas (Poncela, Vieyra y Méndez-Lemus, 2015).

Como señalan Poncela, Vieyra y Méndez-Lemus (2015, p. 131) los mecanismos formales e informales de participación *“ayudan a fortalecer o construir capacidades institucionales en los gobiernos locales: establecen conexiones y generan confianza entre los miembros, al crear mecanismos de colaboración transversal. Es un elemento clave en los criterios para alcanzar la gobernanza y en especial para aquellos aspectos que tienen que ver con la gestión del territorio”*.

Con el objeto de obtener antecedentes para implementar el modelo se identificaron las funciones básicas de competencia municipal en el área de turismo de la Municipalidad de Vicuña, se revisó la normativa interna y se identificaron las unidades que la integran. Según el Artículo N° 113, del Decreto N° 5919 que describe las funciones de la Municipalidad de Vicuña, el año 2019 el área de turismo dependía del Departamento de Comunicaciones y estaba integrada con el área de relaciones públicas y protocolo, por ello se denomina Unidad de Turismo, Relaciones Públicas y Protocolo. Sus funciones básicas eran las siguientes (Municipalidad de Vicuña, 2019, p.60)

- a) *“Colaborar con el Depto. de Comunicaciones en cuanto a la difusión turística, comunicación institucional con la comunidad, elaborando material informativo del municipio y organización de actividades de difusión.*
- b) *Asesorar al Alcalde y Concejo Municipal en materias de RR.PP., Ceremonial y Protocolo, según sea el caso.*
- c) *Mantener actualizado el listado Oficial de autoridades Comunes, Regionales y Nacionales.*

- d) *Asesorar las áreas municipales relacionadas con la ejecución de eventos en materias de protocolo y ceremonial en la organización de los actos, simbología o logos y RR.PP, con el fin de resaltar las acciones de la municipalidad.*
- e) *Diseñar, Redactar, Conceptuar y Distribuir a autoridades, Jefes de Servicios, instituciones varias de la comunidad y medios de comunicación social, aquellas invitaciones y programas oficiales que tengan relación con actividades propias de la Municipalidad”.*

Si bien estas funciones se establecieron formalmente en la normativa interna, en la práctica el área de turismo desarrolla las funciones bajo su responsabilidad en conjunto con otras unidades de la municipalidad y ejecuta los proyectos a través de la Corporación de Turismo de Vicuña. Estas funciones se sintetizan en el siguiente cuadro N° 6.4.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios de la municipalidad, se constató que un total de 42 funciones de la Unidad de Turismo se ejecutan en conjunto con otras unidades del municipio. Estas funciones se clasificaron según las siguientes áreas de gestión interna: sensibilización turística, promoción e información turística, capacitación del capital humano, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios turísticos, planificación turística, fomento al emprendimiento y la innovación, ordenamiento territorial y medio ambiente, fiscalización y desarrollo de normas y atracción de inversiones.

Las unidades que registraron la mayor vinculación y participación en funciones compartidas con la Unidad de Turismo, fueron las siguientes: Corporación Municipal de Cultura (54,8%), Departamento de Fomento Productivo (50%), Departamento de medio Ambiente (47,6%), Secretaría de Planificación Comunal (35,7), Dirección de Obras Municipales (31%), Dirección de Tránsito (21,4%), Departamento de Rentas y Patentes (16,7%), Asesoría Jurídica (16,7%) y Departamento de Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo (4,8%).

Cabe destacar que las funciones asociadas al área de turismo, que registraron mayor frecuencia de trabajo compartido entre las unidades de la municipalidad, fueron las siguientes:

- a) Elaborar y ejecutar programas y proyectos de desarrollo turístico local. Mencionada por el 100% de los funcionarios.
- b) Implementar un programa de trabajo y coordinación entre las unidades de la municipalidad. Mencionada por el 100% de los funcionarios.

Cuadro N° 6.4. Principales funciones de la Unidad de Turismo Municipal

PRINCIPALES ÁREAS DE GESTIÓN	FUNCIONES MUNICIPALES VINCULADAS AL ÁREA DE TURISMO											
		Departamento de Rentas y Patentes	Departamento de Fomento Productivo	Dirección de Obras Municipales	Corporación Municipal de Cultura de Vicuña	Departamento de Tránsito	Asesoría Jurídica	Departamento de Medio Ambiente	Secretaría de Planificación Comunal	Corporación de Turismo de Vicuña	Unidad de Turismo, RR-PP y Protocolo.	Total de unidades vinculadas a la función
SENSIBILIZACIÓN TURÍSTICA	Estimular en la comunidad local a la formación de una conciencia turística, a través de la difusión de la actividad turística				1			1		1	1	4
PROMOCIÓN E INFORMACIÓN TURÍSTICA	Promover, favorecer y facilitar la realización de eventos artísticos, deportivos y culturales				1					1	1	3
	Desarrollar los contenidos del material informativo para los turistas				1	1		1	1	1	1	6
	Preparar informes de temporada sobre el comportamiento de la demanda turística				1	1		1	1	1	1	6
	Participar en la elaboración de la política de difusión turística por parte de la unidad de Relaciones Públicas del municipio									1	1	2
	Preparar el material informativo, planos, folletos, souvenirs, guías de turismo y otros				1					1	1	3
	Coordinar los eventos y actividades turísticas dirigidas a fortalecer la imagen turística de la comuna				1			1		1	1	4
	Apoyar el diseño y difusión de la imagen turística de la comuna				1			1		1	1	4
CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Elaborar el plan de capacitación turística para los funcionarios de la municipalidad		1	1						1	1	4
DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	Elaborar y difundir un catastro de los productos turísticos por temporada				1					1	1	3
	Incentivar a la iniciativa privada para la creación de nuevos productos turísticos				1					1	1	3
	Apoyar la elaboración y actualización de un banco de imágenes turísticas del municipio				1			1		1	1	4
	Participar en el desarrollo de Clubes de Producto				1					1	1	3
CALIDAD DE SERVICIOS TURÍSTICOS	Aplicar normativas de calificación de la oferta turística y apoyar la fiscalización de las mismas.	1						1	1	1	1	6
	Estimular los procesos de certificación de las empresas turísticas									1	1	3
	Elaborar estudios e investigaciones para evaluar la satisfacción de los visitantes en el destino		1		1			1	1	1	1	6
	Impulsar la aplicación de Buenas Prácticas en el sector turismo		1		1	1		1	1	1	1	7
FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	Asesorar a las micro y pequeñas empresas del sector turismo	1	1	1	1			1	1	1	1	9
	Impulsar el programa anual de fomento para empresas turísticas consolidadas y emergentes		1							1	1	3
	Coordinar con las instituciones pertinentes programas de innovación turística para las empresas de la comuna.		1							1	1	3
INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES HABITANTES	Participar en la articulación de las iniciativas de inversión vinculadas con el desarrollo turístico local		1	1						1	1	4
	Identificar las obras de infraestructura de servicios básicos prioritaria para el desarrollo turístico de la comuna.		1	1						1	1	4
	Proponer la cartera anual de inversión en equipamiento turístico		1	1	1					1	1	5
	Impulsar programas de mejoramiento urbano a ejecutar en las diferentes localidades turísticas del destino		1	1	1					1	1	5
ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE	Coordinar iniciativas de inversión en el territorio comunal				1				1	1	1	4
	Preparar informes sobre los impactos ambientales que afectan el desarrollo turístico del territorio	1			1	1		1	1	1	1	7
	Evaluar la implementación de los instrumentos de planificación física en la comuna		1	1		1		1	1	1	1	7
	Orientar la aplicación de medidas de mitigación y compensación ambiental				1	1			1	1	1	5
	Fomento a la protección del patrimonio turístico cultural y natural		1		1				1	1	1	5
ATRACCIÓN DE INVERSIONES	Contribuir al diseño de programas de fomento turístico para focalizados en el territorio del destino.		1							1	1	3
	Impulsar en el sector financiero regional el diseño de programas de apoyo a la microempresa turística		1							1	1	3
	Elaborar documentación periódica con indicadores turísticos para apoyar a inversionistas.		1							1	1	3
	Contribuir al diseño de programas de fomento focalizados en el territorio del destino.		1							1	1	3
	Participar en el diseño de iniciativas destinadas a la atracción de inversiones por parte del Gobierno Regional		1							1	1	3
FISCALIZACIÓN DESARROLLO DE NORMAS	Aplicar normativas de calificación de la oferta turística y apoyar la fiscalización de las mismas.	1						1	1	1	1	6
	Estimular la aplicación de medidas orientadas a la protección del turista									1	1	3
	Orientar al turista para que cumpla con las normas jurídicas vigentes y respete el medio ambiente.					1	1		1	1	1	6
	Desarrollo de normativas para servicios de turismo							1		1	1	3
PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN	Elaborar y ejecutar programas y proyectos de desarrollo turístico local	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Apoyar la ejecución de planes de desarrollo turístico en coordinación con el sector público y privado		1	1						1	1	4
	Realizar el monitoreo de los planes de desarrollo turístico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Implementar un programa de trabajo y coordinación con las unidades de la municipalidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a funcionarios de la Municipalidad de Vicuña, 2017. El valor 1 indica la unidad de la municipalidad con la que comparte la función.

- c) Monitorear los planes de desarrollo turístico. Mencionada por el 100% de los funcionarios.
- d) Asesorar a las micro y pequeñas empresas del sector turismo. Mencionada por el 90% de los funcionarios.
- e) Impulsar la aplicación de Buenas Prácticas en el sector turismo. Mencionada por el 70% de los funcionarios.
- f) Preparar informes sobre los impactos ambientales que afectan el desarrollo turístico del territorio. Mencionada por el 70% de los funcionarios.
- g) Evaluar la aplicación de instrumentos de planificación física en la comuna. Mencionada por el 70% de los funcionarios.

Como se puede apreciar en este resumen, todas las unidades municipales se vinculan en los temas de planificación que desarrollan el área de turismo. Este resultado es concordante con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los funcionarios municipales de todo el país, que ya se había analizado en apartado anterior, y que arrojó que el 94,1% de los 160 funcionarios municipales encuestados reconoció la importancia de la planificación para orientar el desarrollo del destino (Fig. N° 5.2).

En esa encuesta también se constató que las municipalidades enfrentan restricciones de gestión interna para cumplir con estas funciones (Fig. 5.6), lo que a escala nacional se explicaba principalmente por razones presupuestarias (67,6%) y por la prioridad que se le asigna al sector turismo en las decisiones locales (31,4%).

En concordancia con la situación que se observa en todo el país, estas funciones del área de turismo determinan un marco de actuación y de competencias que en Chile ha sido una exigencia creciente para todas las municipalidades (Servicio Nacional de Turismo, 2021) y las responsabilidades municipales se definen en concordancia con los objetivos de los instrumentos de planificación con que cuenta el territorio (Velasco, 2019).

Para el caso de la Municipalidad de Vicuña, los instrumentos de planificación vigentes al año 2017 eran dos: el Plan Comunal de Desarrollo 2015 – 2020 (Municipalidad de Vicuña, 2014) y el Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico (Subsecretaría de Turismo, 2016). Si bien estos instrumentos se diseñaron en períodos distintos de tiempo, ambos integran a totalidad del territorio bajo administración municipal.

En el primero de estos instrumentos, el Plan Comunal de Desarrollo 2015 – 2020, se plantea el siguiente objetivo estratégico para el área de desarrollo económico y productivo, que incorpora el turismo:

“Contribuir al desarrollo sustentable de la comuna, impulsando mayores oportunidades y mejor calidad de vida a sus habitantes, apuntando al desarrollo de valor agregado y emprendimientos desde lo local, en sectores identificados como detonantes del desarrollo comunal; Turismo y Agricultura, e instaurando el concepto de responsabilidad social empresarial para las inversiones que se localizan en la comuna” (Ilustre Municipalidad de Vicuña, 2014, p. 87).

En el segundo instrumento, que corresponde al Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico 2016 – 2020, se plantea el siguiente objetivo:

“Desarrollar y promover la actividad turística, posicionando la marca territorial “Valle de Elqui” como un recurso de atracción integral, orientada a ser el principal motor de desarrollo económico, social y ambiental para las comunas de Vicuña y Paihuano” (Subsecretaría de Turismo, 2016, p.35).

Estas definiciones estratégicas dan cuenta de las condiciones de atracción turística que las autoridades reconocen para este territorio y en ese contexto se manifiesta una intención e interés por integrar el turismo como un sector productivo prioritario para el desarrollo local (Municipalidad de Vicuña, 2017).

Ante este desafío de gestión y con el mandato entregado por el Servicio Nacional de Turismo, esta investigación se propuso elaborar un instrumento modelo de gestión turística municipal para fortalecer los procesos internos que determinan el desempeño de la organización municipal, considerando que debía integrar componentes de estructura y procesos internos, recursos humanos y de vinculación externa de la municipalidad (Ros Development & Planning, 2008; Rosas, 2008; Wallingre, 2014b; Velasco, 2019).

La propuesta de modelo, elaborada por el Doctorando, se respaldó en la revisión de la experiencia internacional desarrollada por instituciones que han impulsado modelos de gestión de calidad, los que ya fueron analizados en un capítulo anterior (Arnold y Osorio, 1998; Edelman, 1999; Gallucci y Larraburu, 2005 y Torres, 2011), así como en la experiencia desarrollada en Chile por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, que desde el año 2011 ha liderado iniciativas de apoyo a las municipalidades del país e implementó un Programa de Excelencia en la Gestión (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2011b).

En esa oportunidad, el objetivo principal que se planteó este programa fue proporcionar a *“las organizaciones comunales un conjunto de herramientas y metodologías que buscan apoyar, guiar e*

incentivar a las municipalidades para que inicien y se mantengan en un camino de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia, elevando así, la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos” (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2021, p.1).

Sus objetivos específicos fueron los siguientes (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo 2011a, p.5):

- a) Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad.
- b) Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades.
- c) Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora.
- d) Trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales.
- e) Servir de referente para la acreditación de niveles de calidad de la gestión de los servicios municipales.

Para la puesta en marcha de este programa se generó un sistema de evaluación de la calidad para fortalecer las competencias internas de los municipios y contribuir a mejorar sus procesos y servicios internos, que finalmente se denominó “Modelo Chileno de Gestión de Excelencia” (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2011b).

El programa reconocía el papel relevante de las municipalidades, cuando señala que *“de ellos se requiere un comportamiento flexible, dinámico, innovador, colaborativo, consciente de su rol como instancia del Estado garante de derechos ciudadanos. Debe concebirse como actor de un sistema nacional/local de competitividad y desarrollo, que requiere la actuación concertada y en red entre actores públicos y privados. Se trata de crear entornos territoriales que sean facilitadores del desarrollo local y que aseguren el acceso de usuarios, usuarias y organizaciones a los servicios municipales”* (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2011a, p.7).

Si bien este instrumento cumplió con el propósito de generar procesos de mejoras internas en la organización municipal, su foco de atención se centró en la gestión de calidad desde una perspectiva global, por lo que el diseño de un modelo específico dirigido a fortalecer la gestión turística implicaba reconocer los principios básicos de la gestión de calidad que han orientado el trabajo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2011b) con las municipalidades de Chile e introducir nuevos criterios e indicadores específicos para incorporar la variable turismo al modelo.

6.4.1 Principios generales a tener en cuenta para el diseño del modelo

Un factor clave para el diseño y posterior implementación de este modelo es el liderazgo que asume la alta dirección de la municipalidad, que define acciones e incentivos para fortalecer las funciones y procesos internos que competen al área de turismo (Arriagada, 2002; Federación Argentina de Municipios, Secretaría de Asuntos Municipales del Medio Ambiente y Secretaría de Turismo de la Nación de Argentina, 2008; Rodríguez, 2015 y Velasco, 2019).

Al mismo tiempo, con el enfoque de gestión que propicia este modelo, los proyectos de promoción turística, desarrollo de infraestructura, implementación de medidas de sustentabilidad o capacitación, entre otros que responden a la planificación estratégica del municipio, cuentan con mayor viabilidad de implementarse con el respaldo, tanto de la Unidad de Turismo, como de otras unidades que conforman la estructura orgánica municipal (Rodríguez, 2015 y Velasco, 2019).

Los principios generales a tener en cuenta para la propuesta de modelo, son los siguientes:

- a) ***“Liderazgo y compromiso de la dirección superior: los líderes deben establecer un sistema de liderazgo para lograr los objetivos estratégicos, a través de ciertos procesos o actividades. Deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización y tener la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la organización.***
- b) ***Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes, escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios. La calidad es intrínseca al servicio y es el cliente quien la juzga a partir de sus percepciones. Asimismo, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son éstos los que les entregan valor agregado a los clientes, aumentan su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la institución.***
- c) ***Apreciación de las personas como el principal factor estratégico, valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral.***

- d) **Considerar la mejora permanente de la productividad y la calidad**, los procesos y el enfoque preventivo en la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de una gestión de calidad sustentable.
- e) **Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes**, las condiciones cambiantes del entorno, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.
- f) **Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión**, mediante una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos. La base para la toma de decisiones, en todos los niveles de la organización, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de otras referencias de importancia.
- g) **Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización**, el éxito de los intereses de largo plazo de una organización depende de la conducta ética en sus actividades, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa proactividad de forma de anticipar las necesidades y expectativas de la sociedad.
- h) **Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable**, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones, procesos productivos, de servicios y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo el ciclo de vida de los productos o servicios. Se preocupa de acciones de interés social, que puede incluir Educación, Cultura, Salud, Deporte, entre otros.
- i) **Orientación de la gestión a los resultados**, compromiso con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender dichas necesidades y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias, se establecen planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas.
- j) **Adhesión a la no discriminación**, por razones de género, edad, raza, credo o eventuales discapacidades” (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2011b, p.10).

6.4.2 Criterios e indicadores específicos para incorporar la variable turismo

Los criterios e indicadores en que se basa el modelo se expusieron en el apartado metodológico y responden a la necesidad de contar con un instrumento que contribuya a evaluar la gestión con información pertinente para las decisiones del área de turismo.

En la práctica el modelo ha sido elaborado como un sistema que integra procesos internos en las municipalidades para generar mejoras en la gestión turística. Los efectos derivados de los procesos internos de estas organizaciones afectan directamente en elementos externos del entorno, como la comunidad local, los turistas las empresas, el territorio y su patrimonio natural y cultural.

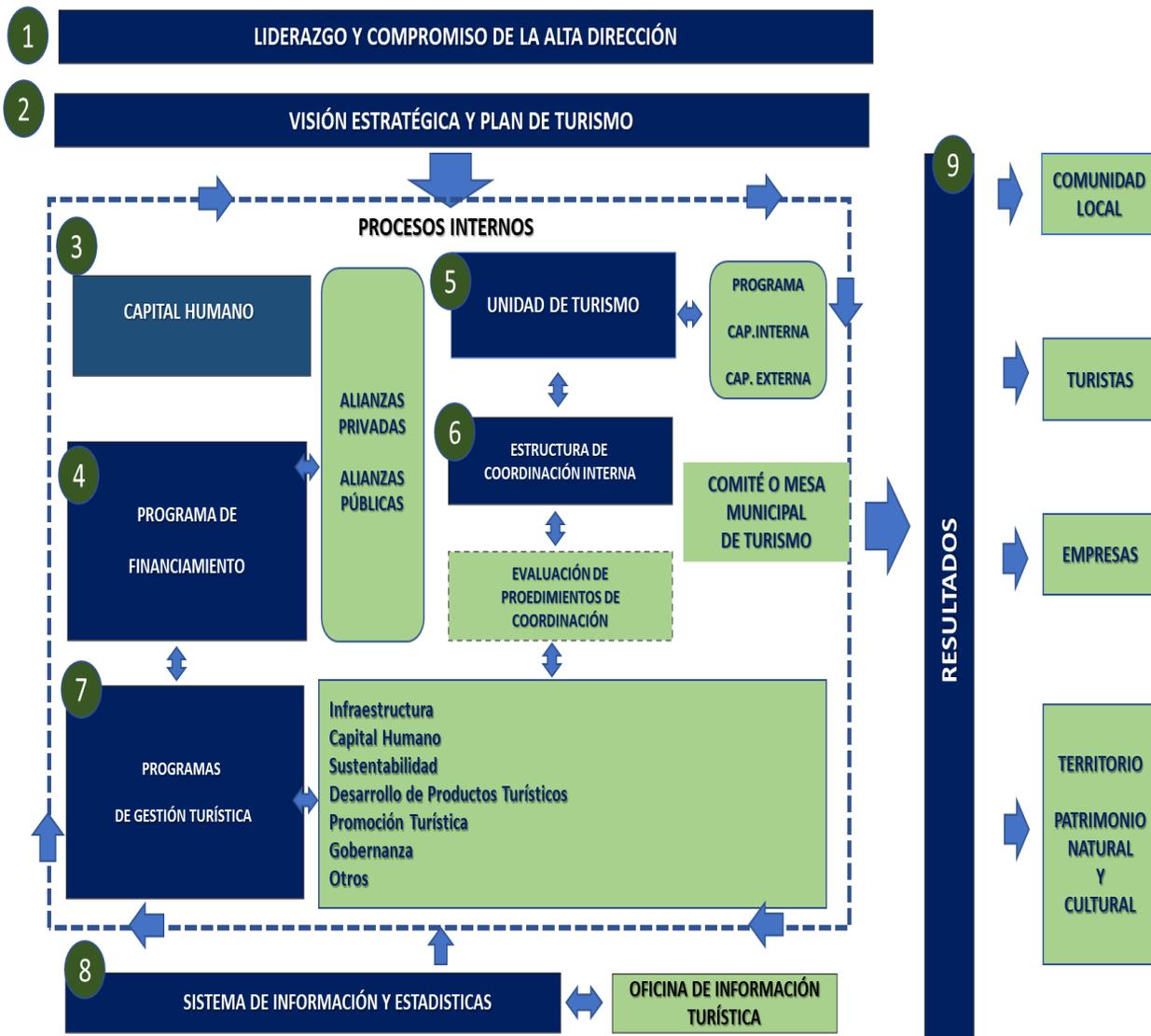
En ese contexto, es relevante considerar que la gestión municipal se centra en la administración de un territorio turístico, cuyos atributos conforman bienes públicos y deben administrarse bajo los principios de la sustentabilidad (Federación Argentina de Municipios, Secretaría de Asuntos Municipales del Medio Ambiente y Secretaría de Turismo de la Nación de Argentina, 2008; Ros & Development, 2008).

En el apartado de metodología se enunciaron los nueve criterios en que se sustenta este modelo:

1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección
2. Visión Estratégica y Plan de Turismo
3. Capital Humano
4. Programa de Financiamiento
5. Unidad de Turismo
6. Estructura de Coordinación interna
7. Programas de Gestión Turística
8. Sistema de Información y Estadísticas
9. Resultados

Cada uno de estos criterios, con sus respectivos indicadores, responden a un elemento o componente básico del modelo, los que se presentan en la siguiente figura N° 6.4.

Figura N° 6.4 Esquema del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal



Fuente: Elaboración propia

Criterio 1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección

El liderazgo para la gestión turística municipal se refiere a la forma en que el equipo directivo se involucra para cumplir con la misión institucional y lograr concordar iniciativas para alcanzar la visión estratégica en el plazo previsto. Si bien este liderazgo lo debe asumir la máxima autoridad (alcalde o alcaldesa), también corresponde a otras autoridades, como es el caso del organismo responsable de asesorar al Alcalde, el Concejo Municipal y a todas las jefaturas, quienes conforman un equipo que debe comprometerse a impulsar los cambios necesarios en la gestión de la calidad en los programas y actividades relacionadas

con turismo, alcanzar resultados que aseguren la creación de valor y pertinencia del trabajo municipal con el sistema turístico de su entorno territorial.

Los procedimientos relacionados con las actividades relacionadas con la gestión de la municipalidad en turismo deben ser claramente definidos para orientar a tomar decisiones y comunicarlos a todos los niveles de la organización. De allí que la formulación, implementación y evaluación de planes en el ámbito del turismo, debe ser una herramienta fundamental para ejercer un verdadero liderazgo en la conducción del desarrollo sustentable del turismo local, involucrando a todos los actores, comprometiéndolos con los resultados buscados y sumando energías para el logro de los objetivos.

La alta dirección convocará y establecerá metas para que las distintas unidades municipales se integren en un trabajo coordinado y alineado con la visión consensuada para la gestión turística municipal y su compromiso refleja la voluntad de la máxima autoridad municipal por impulsar el desarrollo sustentable del turismo aplicando el modelo de gestión.

Criterio 2. Planteamiento estratégico

En este modelo de gestión se establece una visión de largo plazo para el desarrollo turístico de la comuna, que es el resultado del consenso de todos los actores locales. Para tal efecto, el planteamiento estratégico - que incluye la visión – debe reflejarse en la práctica en un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR) y en el Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico.

La importancia de contar con un instrumento de este tipo radica en que el plan constituye la base para los programas estratégicos de medio y largo plazo. Por ello, involucra a todo el personal del municipio, con su plan de trabajo y cronograma de ejecución de proyectos, tal como señala Santillán (2005, p.152) *“la visión se convertirá en la fuente de inspiración y desarrollo sostenido de la municipalidad, en tanto permite comprender que hay un proceso y no una serie de tareas concluidas. Es importante que en el camino todos los actores aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida y a su trabajo, que despierte el entusiasmo por crecer y servir y que apoye la visión central propuesta por sus líderes”*.

El plan de turismo corresponde a un plan de desarrollo turístico o plan de acción en Zonas de Interés Turístico, desarrollado en forma participativa. Cuenta con el acuerdo del Concejo Municipal y dispone de un sistema de monitoreo.

Criterio 3. Capital Humano⁶.

El capital humano comprende a todo el equipo profesional de la municipalidad y constituye un factor estratégico para la gestión Interna del turismo en la municipalidad y, por ende, en la actividad turística local. Para fortalecer la gestión interna se requiere incentivar el trabajo de los profesionales responsables del área de turismo y de su equipo, teniendo en cuenta que le compete liderar la unidad de turismo, independiente de la posición jerárquica dentro del organigrama municipal. En algunos casos, corresponde a oficinas de turismo, en otros, se trata de un Departamento o Dirección de Turismo (Cuadro N° 5.17).

Un aspecto a tener en cuenta para estimular la gestión es que las personas motivadas con su trabajo tienen una mejor respuesta y rendimiento en sus funciones y, en consecuencia, mayores posibilidades de lograr la satisfacción de los usuarios de los servicios municipales. Por esta razón, la capacitación debe ser permanente y orientada a incrementar sus competencias (técnicas y blandas), contribuyendo con ello a elevar la calidad del quehacer turístico de la municipalidad.

Lo anterior implica avanzar en la estructura y gestión de personal, como herramienta básica *“que trabaja en forma sistémica para apoyar el desarrollo de todas las acciones institucionales. En términos generales, se precisa contar con una planta de colaboradores/as altamente motivados y con sólidos conocimientos de los procesos, capaces de participar con efectividad y eficiencia en los nuevos roles a fin de optimizar su trabajo”* (Santillán, 2005, p.160).

Criterio 4. Programas de Financiamiento para la Gestión Turística Municipal

El programa de financiamiento se respalda en el presupuesto municipal estimado para ejecutar los proyectos internos que se ha propuesto la municipalidad como parte de su compromiso, tanto en lo que concierne a infraestructura, sustentabilidad, capital humano, desarrollo de productos turísticos, promoción u otras líneas estratégicas del Plan de Acción de la Zona de Interés turístico, como de iniciativas relacionadas con su vinculación con las empresas o la comunidad local.

Contar con un programa de financiamiento, asegura la estabilidad y el desarrollo de acciones a corto, medio y largo plazo, y da cuenta de la responsabilidad compartida de las municipalidades con su entorno. Todo

⁶ En Anexo N° 2 se incluyen una lista de chequeo para un primer diagnóstico de gestión turística que se aplica al personal de la municipalidad.

esto implica asegurar mecanismos de transparencia y establecer indicadores de seguimiento para evaluar el estado de avance o desempeño de los proyectos y asegurar el éxito de la gestión en el uso de los recursos.

Criterio 5. Unidad de Turismo.

Un factor crítico para lograr una gestión turística exitosa de la institucionalidad local es conformar una unidad integrada por un equipo de funcionarios, que asuma las funciones especializadas en turismo. Esta unidad se integra a la estructura orgánica formal del municipio y ejecutará diversas tareas especializadas, a través de un trabajo colaborativo, tanto al interior de la municipalidad, como con otras instituciones y gremios privados. Entre las tareas más relevantes se cuentan: planificación turística, diseño de productos turísticos, promoción de la oferta turística, información turística, elaboración de estadísticas, dirección de estudios, acuerdos voluntarios y monitoreo de impactos del turismo, entre otras.

Para tal efecto, requiere de personal profesional y técnico, con atribuciones de coordinación y financiamiento de operación acorde a las funciones que corresponde a la unidad dentro de la orgánica municipal.

Criterio 6. Estructura de Coordinación Interna (Consejo, Comité o Mesa de Turismo).

Con el propósito de coordinar los proyectos que tienen alguna relación con turismo, bajo la dependencia de alguna unidad municipal, así como obtener información periódica sobre el trabajo que cada una de las unidades está desarrollando o tiene previsto desarrollar, se propone crear un grupo de trabajo permanente en el interior del municipio, denominado Mesa, Comité o Consejo Turismo, constituido formalmente mediante un decreto alcaldicio.

La Mesa, Consejo o Comité de Turismo es una instancia de apoyo para la gestión de la unidad responsable de turismo, con una Secretaría Técnica bajo la dirección del profesional responsable de turismo. Su principal función es coordinar las líneas estratégicas comprometidas en la planificación de las Zonas de Interés Turístico con los programas de trabajo de las unidades municipales que se vinculan habitualmente con el área de turismo. En el caso de Chile, las unidades que habitualmente conforman las estructuras municipales, de acuerdo a la ley son las siguientes (Ministerio del Interior, 2015): Secretaría Comunal de Planificación, Dirección de Desarrollo Comunitario, Obras, Medio Ambiente, Cultura y Fomento Productivo.

Criterio 7. Programas asociados a las Líneas Estratégicas de Gestión Turística

Los programas de gestión se formulan según las líneas estratégicas prioritarias que la municipalidad ha establecido como parte de su compromiso con el Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico. Comprende la cartera de proyectos e iniciativas estratégicas básicas para lograr la visión y objetivos de desarrollo turístico del destino, y habitualmente se focalizan en los siguientes ámbitos: infraestructura habilitante, capital humano, sustentabilidad, desarrollo de productos turísticos, promoción turística y gobernanza, aunque no se limitan y pueden cubrir otros temas.

En cada programa se identifican objetivos y buenas prácticas para orientar el desarrollo del turismo local hacia la sustentabilidad. Y con el propósito de asegurar su vinculación con las políticas públicas de turismo, se hace necesaria la coordinación con las iniciativas que desarrollan los organismos oficiales de turismo, en particular con el Servicio Nacional de Turismo, que lidera la mesa público-privada de la gobernanza de la Zona de Interés Turístico.

Criterio 8. Sistema de Información y Estadísticas.

Para respaldar la gestión de la municipalidad y contar con antecedentes sistemáticos y actualizados que permitan monitorear los avances y resultados del Plan de Acción en su conjunto y de los proyectos específicos, se requiere disponer de un sistema de información y estadísticas. Este sistema contribuye a generar indicadores y aporta conocimiento para el estudio sistemático de los factores que determinan el desarrollo sustentable del turismo local y responde a la necesidad de contar con información relevante que permita certidumbre en la toma de decisiones y seguimiento de la gestión turística municipal.

El sistema se puede desarrollar con el respaldo de las bases de datos de la red de instituciones asociadas con la municipalidad, integrando a otros actores del sector público, con los que habitualmente trabajan para obtener financiamiento de sus programas y proyectos en el área de turismo.

Criterio 9. Resultados de la gestión turística del municipio

Los resultados corresponden a un conjunto de indicadores que reflejan el trabajo de la municipalidad en la medición de la satisfacción del visitante, programa de conciencia turística, aplicación de un código de conducta para los turistas, monitoreo del impacto del turismo en sitios naturales y culturales, satisfacción del sector privado con la gestión municipal, programa de gestión de residuos sólidos, programa de accesibilidad universal y campaña de promoción turística.

La gestión debe estar claramente orientada a lograr resultados que permitan generar un crecimiento y desarrollo sustentable del turismo en la comuna y por ello son aspectos claves que el municipio deberá medir.

La medición de desempeño tiene como objetivo *“monitorear todas las acciones que una organización considera claves en el desempeño de su misión. Esta herramienta permite observar si los sucesos que acontecen están de acuerdo al plan; si las condiciones de impacto permanecen, evolucionan o cambian de acuerdo a lo estimado; si se observan nuevos agentes que pueden hacer peligrar el plan, o si se observan nuevas situaciones ventajosas no previstas que podrían ser aprovechadas en beneficio de la misión de la organización”* (Arriagada, 2002, p.56).

El compromiso de la municipalidad para obtener los mejores resultados de su gestión debería reflejarse en sus procesos internos y en un mayor reconocimiento de la calidad de los servicios entregados a los actores del sistema turístico local.

Los resultados corresponden a un conjunto de indicadores que reflejan el trabajo de la municipalidad en la medición de la satisfacción del visitante, programa de conciencia turística, aplicación de un código de conducta para los turistas, monitoreo del impacto del turismo en sitios naturales y culturales, satisfacción del sector privado con la gestión municipal, programa de gestión de residuos sólidos, programa de accesibilidad universal y campaña de promoción turística.

6.5 Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal en la municipalidad de Vicuña.

La aplicación del modelo tiene el propósito de fortalecer la gestión turística municipal aplicando una primera experiencia piloto a escala nacional en la municipalidad de Vicuña. Como se ha observado en otros estudios desarrollados para el ámbito municipal (Arriagada, 2002; Federación Argentina de Municipios y Secretaría de Turismo de la Nación de Argentina, 2008; Ros & Development, 2008 y Erkizia, 2012), la puesta en marcha de un modelo de gestión en la municipalidad implicaba asumir el desafío de diseñar el modelo, implementarlo y evaluarlo en un caso de estudio específico que, además de concitar un interés público, generara un compromiso del gobierno local y de los funcionarios municipales con la disposición a participar durante el período de la investigación doctoral.

Por ello, la oportunidad de postular y adjudicarse la licitación convocada por el Ministerio de Economía Fomento y Turismo fue un factor clave para aplicar este modelo y validar sus avances y resultados, por

cuanto la participación del Doctorando en las dos asesorías, en calidad de director, permitía darle continuidad a la investigación, al mismo tiempo de responder al objetivo del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. La implementación del modelo implica obtener antecedentes específicos sobre las brechas de gestión y de sustentabilidad que afectan al desempeño de la municipalidad. Esta información se obtuvo a través de un instrumento de autodiagnóstico de gestión aplicado por el Doctorando a los funcionarios municipales durante el mes de junio de 2017 y de los talleres realizado en la municipalidad de Vicuña en el mes de agosto del mismo año.

6.5.1 Identificación de brechas de gestión turística

Para identificar las brechas de gestión turística se aplicó una escala simple de evaluación del nivel de desempeño para cada uno de los nueve criterios del modelo. Esta escala refleja el nivel en que se cumplen cada uno de los requisitos exigidos por el modelo calificados con un valor de 0 a 3, en base a la evidencia disponible para respaldar dicho cumplimiento (Ver Anexo N° 2).

En el Cuadro N° 6.5 se registra el resultado final de la aplicación del autodiagnóstico. Para mayor comprensión del cuadro y de acuerdo a la escala de evaluación, los puntajes son los siguientes:

Puntaje 3: Este valor indica que la municipalidad cumple con todos los requisitos de gestión en ese criterio y es el máximo puntaje que puede alcanzar un criterio.

Puntaje 2: Este puntaje indica que el municipio tiene un muy buen desempeño de gestión, aunque aún no cumple totalmente con los requisitos exigidos en ese criterio.

Puntaje 1: Este puntaje indica que la municipalidad está implementando algunas iniciativas de gestión. No se cumple con el requisito mínimo exigido.

Puntaje 0: Este valor indica que no existe ninguna evidencia que la municipalidad esté trabajando en el destino en este ámbito de la gestión.

Cuadro N° 6.5. Autodiagnóstico de la gestión turística municipal de Vicuña

CRITERIO	INDICADOR	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN MUNICIPALIDAD DE VICUÑA. AÑO 2017	CALIFICACIÓN DESEMPEÑO
Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.	Compromiso de la alta dirección.	El Alcalde o Alcaldesa ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna y está en proceso de lograr un Acuerdo del Concejo Municipal.	2
Definición de una Visión Estratégica y Plan de Turismo.	Plan de turismo	La comuna tiene un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), un Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico (ZOIT) u otro instrumento de planificación vigente, desarrollado en forma participativa con la comunidad local. No cuenta con el compromiso del Concejo Municipal.	1
Capital Humano	Competencias profesionales del responsable de la Unidad o Departamento de Turismo.	El / La profesional responsable de turismo cuenta con título profesional en turismo o experiencia profesional de tres años en cargos similares en el área de turismo, que lo/la habilita para dirigir la unidad o Departamento de Turismo. Este profesional cumple con el perfil de competencias laborales de Chile Valora.	3
	Capacitación para la gestión turística sustentable.	Los profesionales responsables del área de turismo del municipio han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (medio ambiente, sociocultural y económica) en una fecha que supera los últimos dos años.	1
Presupuesto del área de turismo	Programa de Financiamiento para turismo.	La municipalidad cuenta con información sobre la asignación de recursos propios en tres de los siguientes tipos de iniciativas y proyectos de inversión turística: equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios, gobernanza y sustentabilidad turística.	1
Unidad de Turismo	Unidad/Departamento de Turismo.	La municipalidad cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo que cumple funciones de planificación, promoción e información turística y estadísticas.	1
Estructura de Coordinación (Comité de Turismo).	Comité de Turismo o instancia similar.	La municipalidad no cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente.	0
	Procedimientos para el trabajo coordinado del Comité de turismo o instancia similar.	El comité no cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable.	0

Continuación Cuadro N° 6.5.

CRITERIO	INDICADOR	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN MUNICIPALIDAD DE VICUÑA. AÑO 2017	CALIFICACIÓN DESEMPEÑO
Programas de Gestión Turística	Coordinación interna y externa para los programas.	La municipalidad está implementando los programas de gestión con el apoyo de una coordinación interna. Se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta en el destino turístico (en caso de que esté integrado por varias comunas).	1
	Formalización de Empresas de Turismo.	La municipalidad realiza algunas acciones periódicas para incentivar la formalización de las empresas de turismo y esporádicamente realiza fiscalizaciones de control del buen funcionamiento de la oferta, en los ámbitos de competencia del municipio.	2
Sistema de Información y Estadísticas	Sistema de Información y estadísticas de turismo.	La municipalidad cuenta con Información y algunas estadísticas no actualizadas sobre el comportamiento del turismo en la comuna. Dispone de un registro actualizado de los principales atractivos y servicios turísticos de la comuna.	1
	Oficina de Información Turística.	La municipalidad cuenta con una oficina de información turística propia o en convenio habilitada en la alta temporada, en fines de semana largo y en periodos de alta afluencia de visitantes. Dispone de folletería de los atractivos de mayor interés para los visitantes y de todos los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, esparcimiento, transporte, etc.) de la comuna. La oficina de informaciones cuenta con personal que, en su conjunto, además del idioma español, puede atender fluidamente en idioma inglés.	2
Resultados	Gestión de satisfacción de los visitantes.	La Oficina de Información Turística de la municipalidad cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino.	1
	Conciencia turística y educación ambiental en la comunidad.	La municipalidad ha implementado un programa de conciencia turística y de educación ambiental.	2
	Código de conducta para los turistas	La municipalidad no cuenta con un código de conducta para los visitantes.	0
	Monitoreo de impacto del turismo en sitios naturales/culturales.	La municipalidad cuenta con información sobre algunos impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal.	1
	Satisfacción del sector privado con la gestión municipal.	La municipalidad responde oportunamente a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado.	3
	Manejo de residuos sólidos en la comuna.	Los sitios de mayor afluencia de visitantes cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos que involucra a algunas empresas turísticas.	2
	Accesibilidad Universal, Turismo para todos.	La municipalidad implementa políticas y acciones de accesibilidad universal (ya sea para superar barreras del entorno o barreras sociales).	2
	Promoción turística	La municipalidad ha implementado un plan de promoción turística	2

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a funcionarios municipales

El cuestionario registra los resultados de cada criterio de gestión, los indicadores y su respectiva calificación, según el nivel de desempeño observado. Con los antecedentes registrados se realiza el autodiagnóstico de gestión, aplicando los nueve criterios del modelo. Para tal efecto, se empleó un instrumento para evaluar cada criterio en base a la evidencia disponible para cada uno de los indicadores de gestión, que se incluye en el Anexo N°2.

Estos resultados indican que la Municipalidad de Vicuña presenta niveles de desempeño variables, predominando una situación generalizada de bajo desempeño, que refleja las debilidades identificadas a escala nacional en la encuesta aplicada a los funcionarios municipales, cuyos resultados se expusieron en un apartado anterior.

En este autodiagnóstico los indicadores que registraron la calificación más baja, con un valor 0, fueron tres: existencia de un Comité de Turismo o una instancia similar, existencia de procedimientos para el trabajo coordinado entre las unidades en materia de turismo sustentable y existencia de un código de conducta para los turistas.

En el siguiente rango superior, que corresponde a los indicadores que alcanzaron una calificación con valor 1, se registraron los siguientes indicadores: existencia de un Plan de Desarrollo Turístico, un Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico u otros instrumento desarrollado en forma participativa con la comunidad local y que cuente con el compromiso del Concejo Municipal, la existencia de un programa de capacitación que cubra materias de turismo sustentable en los últimos dos años, la existencia de un programa de financiamiento para turismo, existencia de Unidad o Departamento de Turismo que cumpla funciones de planificación, promoción, e información turística y estadísticas, la existencia de un programa de gestión que cuente con el apoyo de una coordinación interna, la existencia de un sistema de información y estadísticas de turismo y el registro de los principales atractivos y servicios turísticos, la existencia de sistema de evaluación de la satisfacción de los visitantes respecto del destino y el la existencia de información sobre impactos del turismo en sitios naturales y culturales bajo la administración municipal.

En el rango de calificaciones que alcanzaron un valor 2, se registraron los siguientes indicadores: compromiso de la alta dirección, formalización de empresas de turismo, oficina de información turística, implementación de un programa de conciencia turística y educación ambiental en la comunidad, implementación de acciones políticas y acciones de accesibilidad universal e implementación y de un plan de promoción turística.

Finalmente, los indicadores que alcanzaron el puntaje máximo, con valor 3 que corresponde a la presencia en la municipalidad de un profesional responsable del área de turismo que cuenta el título profesional en turismo o la experiencia de tres años en cargos similares en esa área y a que la municipalidad responde oportunamente a las solicitudes y requerimientos del sector turístico privado.

A partir de estos resultados, la municipalidad puede identificar las brechas que requieren una intervención de parte de las autoridades locales para mejorar el desempeño en su gestión turística, lo que se refleja en el Cuadro de Brechas de Gestión Turística Municipal (Cuadro N° 6.6). En el cuadro 6.6. se registran los valores obtenidos en cada indicador, y su equivalencia en escala porcentual, que en esta primera evaluación registra una calificación de 28 puntos, equivalente a un 46,7% de cumplimiento de los indicadores.

Conforme a la escala establecida para clasificar la gestión, este puntaje indica que la municipalidad de Vicuña registra un nivel de gestión que se califica en la categoría correspondiente al Nivel Básico de Gestión que, en síntesis, presenta el desafío de priorizar los siguientes desempeños que obtuvieron la calificación más baja en la evaluación:

- a. Plan de Turismo
- b. Capacitación para la gestión turística sustentable
- c. Programa de financiamiento para turismo
- d. Unidad o Departamento de Turismo
- e. Comité de Turismo
- f. Procedimientos para el trabajo de coordinado del Comité de Turismo o instancia similar
- g. Coordinación interna y externa para los programas
- h. Sistema de información y estadísticas de turismo
- i. Gestión de satisfacción de los visitantes
- j. Código de Conducta para los turistas
- k. Monitoreo de impacto del turismo en sitios naturales y culturales

Cuadro N° 6.6. Brechas de gestión turística municipal de Vicuña

Criterios		Indicadores	Puntaje Máximo	Puntaje Logrado	% Logro
1	Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.	Compromiso de la alta dirección	3	2	66,7
2	Definición de una Visión Estratégica y Plan de Turismo	Plan de turismo	3	1	33,3
3	Capital Humano	Competencias profesionales del responsable de la Unidad o Departamento de Turismo.	3	3	100
		Capacitación para la gestión turística sustentable.	3	1	33,3
4	Presupuesto del área de turismo	Programa de Financiamiento para turismo	3	1	33,3
5	Unidad de Turismo	Unidad/Departamento de Turismo.	3	1	33,3
6	Estructura de Coordinación (Comité de Turismo)	Comité de Turismo o instancia similar	3	0	-
		Procedimientos para el trabajo coordinado del Comité de turismo o instancia similar.	3	0	-
7	Programas de Gestión Turística.	Coordinación interna y externa para los programas.	3	1	33,3
		Formalización de Empresas de Turismo.	3	2	66,7
8	Sistema de Información y Estadísticas	Sistema de Información y estadísticas de turismo	3	1	33,3
		Oficina de Información Turística	3	2	66,7
9	Resultados	Gestión de satisfacción de los visitantes	3	1	33,3
		Conciencia turística y educación ambiental en la comunidad.	3	2	66,7
		Código de conducta para los turistas	3	0	-
		Monitoreo de impacto del turismo en sitios naturales/culturales.	3	1	33,3
		Satisfacción del sector privado con la gestión municipal.	3	3	100
		Manejo de residuos sólidos en la comuna	3	2	66,7
		Accesibilidad Universal, Turismo para todos	3	2	66,7
		Promoción turística	3	2	66,7
PUNTAJE TOTAL			60	28	46,7
NIVEL DE CUMPLIMIENTO = PUNTAJE TOTAL/60 *100					

Fuente: elaboración propia

6.5.2 Identificación de brechas de sustentabilidad turística en la municipalidad de Vicuña

Para identificar con precisión las brechas de sustentabilidad, siguiendo la metodología explicada en el capítulo respectivo, se elabora una matriz de chequeo para los tres ámbitos de sustentabilidad - económico, sociocultural y ambiental - reconocidos por el Consejo Global de Turismo Sostenible (Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019). Se aplica una escala ordinal similar a la empleada para las brechas de gestión, que califica, con puntaje de 0 a 3, el estado de implementación de proyectos y otras iniciativas orientadas a reducir las brechas específicas para cada ámbito de sustentabilidad. Estos valores son los siguientes:

- Nivel de implementación 0: No existe implementación de proyectos para esa brecha
- Nivel de implementación 1: Cuenta con un nivel incipiente de implementación
- Nivel de implementación 2: Se ha implementado un programa de trabajo
- Nivel de implementación 3: Se implementa, evalúa y se corrigen las medidas

En cuanto al ámbito de sustentabilidad económica, la municipalidad de Vicuña está desarrollando iniciativas para la medición del impacto económico del turismo, la fiscalización de normativas relativas a la legislación vigente en cuanto a generar igualdad de oportunidades para acceder a empleos que se ofrecen en el destino, programas de capacitación para personal de servicios turísticos y de fomento a la micro y pequeña empresa turística, así como acciones de incentivo al registro de empresas en el Servicio Nacional de Turismo. En las áreas de calidad turística, si bien existe apoyo gubernamental, el municipio no contaba con un programa regular de fomento a la calidad para los servicios turísticos o guías de turismo (Cuadro N° 6.7).

Cuadro N° 6.7. Matriz de Chequeo. Brechas de sustentabilidad económica. Municipalidad de Vicuña

Brechas de Sustentabilidad. Ámbito Económico	Nivel de implementación de iniciativas. Año 2017
Monitoreo del impacto económico del turismo	1
Estudio sobre proyectos de inversión turística privada en el destino.	0
Fiscalización de la normativa sobre igualdad de oportunidades en el empleo	1
Programa de capacitación en materia de atención turística	1
Programa de fomento a la micro y pequeña empresa turística	1
Adquisición de productos locales por parte de las empresas turísticas	0
Información sobre el empleo directo generado por el turismo	0
Certificación de calidad turística	0
Certificación de los guías de turismo	0
Programa de incentivo al registro de empresas turísticas	1

Fuente: Elaboración propia en base al Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019

En segundo lugar, en el ámbito sociocultural, la municipalidad ha desarrollado iniciativas orientadas al comportamiento de los turistas, a la disponibilidad de información en la oficina de información turística, al diseño de programas de conciencia turística para la comunidad local, al reconocimiento del patrimonio cultural y una política para favorecer el acceso de residentes a los sitios turísticos (Cuadro N° 6.8).

En este ámbito la municipalidad carece de medidas para orientar el comportamiento de visitantes y de información para medir la satisfacción de sus residentes con la actividad turística o la gestión de visitantes en áreas protegidas o sitios de patrimonio cultural.

**Cuadro N° 6.8. Matriz de Chequeo. Brechas de sustentabilidad sociocultural
Municipalidad de Vicuña**

Brechas de Sustentabilidad. Ámbito Sociocultural	Nivel de implementación de iniciativas. Año 2017
Comportamiento del visitante	0
Códigos para las actividades de los guías y operadores turísticos	1
Disponibilidad de información de los principales sitios turísticos	1
Satisfacción de la comunidad con la actividad turística	0
Conciencia turística y educación ambiental	1
Reconocimiento del patrimonio turístico cultural	1
Prevención de la explotación y comercio sexual	0
Política de acceso de los residentes a sitios turísticos	1
Monitoreo de las visitas turísticas	0
Plan de Manejo de visitantes en sitios turísticos	0
Estimulo a iniciativas voluntarias de los visitantes	0
Programa de protección legal del patrimonio cultural	0
Sistema de Monitoreo del impacto turístico en sitios culturales	0
Fiscalización de normas de protección de sitios culturales	0
Programa de protección del patrimonio cultural intangible	0

Fuente: Elaboración propia en base al Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019

En el ámbito de medio ambiente, con el apoyo de otros organismos del Estado, la municipalidad ha incentivado a las empresas turísticas a contar con información sobre emisiones de gases de efecto invernadero, así como la implementación de medidas para reducir el consumo energético e informar sobre la calidad del agua, monitoreo de disponibilidad de agua para el desarrollo del turismo. En cuanto a medidas dirigidas a reducir los efectos contaminantes y los residuos urbanos, la municipalidad también ha realizado acciones de educación ambiental para la comunidad local, a través de un programa de manejo de residuos, mitigación de la contaminación acústica, lumínica y visual, focalizada principalmente en los centros urbanos (Cuadro N° 6.9).

**Cuadro N° 6.9. Matriz de Chequeo. Brechas de sustentabilidad de medio ambiente
Municipalidad de Vicuña**

Brechas de Sustentabilidad. Ámbito Medio Ambiente	Nivel de implementación de iniciativas. Año 2017
Plan de emergencia de riesgos ambientales del destino	0
Inventario de hábitats y especies en peligro de extinción	0
Monitoreo de impactos ambientales	0
Plan de fiscalización de normativa sobre especies exóticas	0
Información sobre emisión de gases de efecto invernadero	1
Asesoría a empresas en compensación de Huella de Carbono	0
Política de eficiencia energética	1
Implementación de programas de eficiencia energética	1
Plan de Gestión del agua implementado en el destino	1
Sistema de monitoreo de disponibilidad de agua potable	2
Informe público de calidad del agua disponible en el destino	1
Plan de fiscalización de la normativa vigente de aguas servidas	0
Registro de residuos sólidos implementado en el destino.	0
Gestión de residuos sólidos	2
Limpieza de playas y/o lugares de atracción turística natural	0
Mitigación de la contaminación acústica, lumínica y visual	2
Incorporación de medidas de reducción de contaminación	2
Campaña de estímulo al uso de transporte de bajo impacto	0
Programa de acceso a sitios de interés turístico.	0
Campaña de educación ambiental en centros urbanos	2
Plan de Manejo de cuencas hídricas en la montaña	0
Programa de control de introducción de especies exóticas y plagas	0

Fuente: Elaboración propia en base al Consejo Global de Turismo Sostenible, 2019

6.6 Elaboración y aplicación del Plan de Mejora de la gestión turística municipal de Vicuña

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de brechas, el objetivo de este apartado es identificar las iniciativas del Plan de Mejora propuesto para la municipalidad de Vicuña, que en la práctica identifica las prioridades para la intervención de la municipalidad sobre los aspectos críticos a tener en cuenta para reducir las brechas de gestión y sustentabilidad identificadas en el autodiagnóstico de gestión turística.

Este plan corresponde a la última etapa del proceso básico de implementación de medidas internas, con el compromiso del equipo municipal y apoyo de recursos para aplicar los cambios que requiere la organización y corresponde a la máxima autoridad municipal asumir el liderazgo y supervisión de su puesta en marcha.

6.6.1 Implementación del Plan de Mejoras para reducir brechas de gestión

Las iniciativas a desarrollar por las autoridades locales en este plan se asocian a los requisitos básicos del modelo en cada uno de los criterios de gestión (Anexo N° 3). Por esa razón, el trabajo de las unidades internas implicará priorizar acciones que contribuyan a fortalecer las competencias internas de la municipalidad. A partir del año 2018 se propuso impulsar las siguientes acciones para cada uno de los criterios:

Criterio 1. Compromiso y liderazgo de la alta dirección

El objetivo es ratificar el liderazgo de la máxima autoridad municipal en la conducción del proceso de desarrollo sustentable del turismo en la comuna. Las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Establecer el compromiso de trabajar bajo los criterios establecidos por el Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal.
- Obtener acuerdo del Concejo Municipal para fortalecer la unidad de turismo.
- Reunir a jefaturas de las unidades internas para trabajar en conjunto.

Criterio 2. Visión Estratégica y Plan de Turismo

El objetivo de este criterio es diseñar un Plan de Desarrollo Turístico sustentable para orientar el turismo en la comuna las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Reunión/Taller de trabajo interno para informar sobre la ejecución del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui, en la Comuna de Vicuña.
- Evaluar el estado de avance del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico a nivel comunal

- Elaborar Carta Gantt para la ejecución de iniciativas de la municipalidad de Vicuña del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui.

Criterio 3. Capital Humano

El objetivo es fortalecer las competencias profesionales para la gestión turística de los profesionales de la comuna. Las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Elaborar un programa de capacitación en gestión turística municipal, para el profesional responsable de turismo de la municipalidad de Vicuña.
- Elaborar un programa de capacitación en desarrollo sustentable del turismo, para el profesional responsable de turismo de la municipalidad de Vicuña.
- Elaborar programa de capacitación a profesionales del área de turismo de la municipalidad de Vicuña.

Criterio 4. Presupuesto del área de turismo

El objetivo es contar con un presupuesto anual para la ejecución de iniciativas y proyectos turísticos bajo responsabilidad de la municipalidad. Las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Identificar para el ejercicio presupuestario, el monto de recursos asignados a equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos, calidad de servicios, gobernanza/gestión y sustentabilidad en la municipalidad de Vicuña.
- Asignar recursos para invertir en proyectos del área de turismo incorporados en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).

Criterio 5. Unidad de Turismo

Uno de los requisitos que la implementación del modelo de fortalecimiento de la gestión exige a las municipalidades, es contar con una estructura de gestión interna que asuma el liderazgo y conducción del área de turismo. Esta unidad asume la responsabilidad de asesorar a las autoridades municipales en las decisiones que se vinculan directamente con el desarrollo turístico. Entre sus tareas permanentes le corresponderá coordinar la implementación de programas y proyectos en conjunto con otras unidades que conforman la estructura orgánica municipal.

La municipalidad de Vicuña acordó introducir una modificación al organigrama municipal, de tal forma que se incorporara el área de turismo bajo una estructura organizacional acorde a las funciones que le atribuye la autoridad municipal. Las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Analizar las funciones de la Unidad de Turismo
- Reunión con jefaturas internas de la municipalidad de Vicuña para evaluar y definir prioridades para el funcionamiento de la Unidad

Criterio 6. Estructura de Coordinación para la Gestión del Turismo

Para efectos de generar un proceso de gestión turística, la principal medida para superar una de las brechas identificadas en el diagnóstico es crear una estructura interna, liderada por la máxima autoridad comunal. Su principal función es establecer un marco operacional, que facilite las decisiones respecto de los programas y proyectos relacionados con el desarrollo turístico que demandan la intervención de diversas unidades municipales.

Este comité o mesa de turismo en la práctica facilitará la comunicación y autorización de iniciativas específicas que involucran a distintas unidades o Departamentos que habitualmente cumplen sus funciones en forma independiente. Su principal función será establecer una articulación permanente con otras unidades municipales que cumplen funciones complementarias o de apoyo al área de turismo y que fortalezca la vinculación con organismos públicos, el sector privado, municipalidades, organismos no gubernamentales y particularmente con las organizaciones representativas de la comunidad local.

La iniciativa propuesta para implementar es:

- Definir procedimientos para el trabajo del Comité Municipal de Turismo de la municipalidad de Vicuña. y su mecanismo de coordinación con la Corporación de Turismo.

Criterio 7. Programas de Gestión Turística

El objetivo es fortalecer la gestión interna y externa de la municipalidad para ejecutar programas y proyectos en el ámbito del turismo. Las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Impulsar acuerdo de trabajo con Sernatur para la implementación del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico
- Analizar y definir responsabilidades en la ejecución y seguimiento de la carteta de programas y proyectos del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico.

- Elaborar el plan de trabajo municipal vinculado a programas de gestión de servicios públicos relacionados con el sector turismo (Corfo, Sercotec, Indap, y otros).

Criterio 8. Sistema de Información y Estadísticas

El objetivo es contar con información relevante que permita certidumbre en la toma de decisiones y seguimiento de la gestión turística municipal. Las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Implementar un sistema básico de estadísticas comunales.
- Capacitar y/o contratar a informadores para atención de visitantes en un tercer idioma distinto del español e inglés.

Criterio 9. Resultados

El objetivo de lograr resultados concretos en la gestión turística del municipio provoca impactos positivos significativos sobre el desarrollo turístico de destino. Las principales iniciativas o medidas a implementar son:

- Mejorar la cobertura del programa de conciencia turística y educación ambiental de la comuna y establecer un sistema de medición de resultados.
- Implementar un programa de código de conductas del visitante y establecer un sistema de medición de resultados.
- Introducir mejoras en el programa de monitoreo de impactos del turismo sobre sitios de valor cultural o natural e implementación de medidas para mitigar los impactos significativos.
- Establecer un sistema integrado (ventanilla única) de ingreso de solicitudes y requerimientos del sector turístico, con procedimientos claros para su gestión.
- Implementar un programa colaborativo entre municipio y operadores de turismo de gestión de residuos sólidos de los sitios de mayor visitación turística de la comuna.
- Elaborar un proyecto para ampliar la cobertura de accesibilidad universal a todos los sitios y espacios públicos de alta visitación turística bajo administración municipal.
- Elaborar el Plan de Promoción Turística Comunal, que incluya un plan de medios e indicadores de desempeño

6.6.2 Evaluación de los efectos del Plan de Mejoras en la gestión turística de la municipalidad de Vicuña

Como resultado de la implementación del Plan de Mejoras, la municipalidad de Vicuña ha logrado avanzar en los aspectos más determinantes de la gestión turística y al año 2019 presentaba niveles superiores a los registrados el año 2017 en la mayoría de los criterios del modelo de gestión (Cuadro N° 6.10).

En síntesis, el desempeño logrado a partir de la aplicación del plan de mejoras ha sido el siguiente:

- a) En Liderazgo y compromiso de la alta dirección se observa que la municipalidad ha logrado un nivel de cumplimiento del 100%, ello como consecuencia del interés y compromiso del Alcalde y el Concejo Municipal en aspectos claves del desarrollo turístico local.
- b) La definición de una visión estratégica y el diseño de un plan de turismo se logró con la declaratoria de Zona de Interés Turístico del Valle del Elqui, que constituye el primer instrumento de planificación turística que involucra recursos humanos y financieros de la municipalidad de Vicuña. Asimismo, se formuló un Plan de Desarrollo Turístico a cuatro años (Municipalidad de Vicuña, 2020). Con estas medidas se logró cumplir este indicador en un 100%.
- c) En materia de capital humano, la municipalidad realizó un cambio en la designación del profesional responsable del área de turismo, aunque no ha creado nuevas vacantes para ampliar la dotación profesional de la oficina de turismo, que sólo cuenta con una funcionaria. En cuanto a capacitación este indicador alcanza el 100%.
- d) En cuanto al presupuesto disponible, se estima que la creación de la Mesa de Turismo facilitó la decisión de incrementar el aporte al área de turismo. El nivel de desempeño en este criterio alcanza un 100%.
- e) La estructura de coordinación interna se creó por decreto alcaldicio, bajo la denominación de “mesa municipal de turismo” (Municipalidad de Vicuña, 2018).

Cuadro 6.10. Cuadro de autodiagnóstico comparativo 2017 – 2019

Criterios	Indicadores	Puntaje Máximo	Puntaje Logrado 2017	Puntaje Logrado 2019	% Logro 2019	Brecha Crítica
Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección.	Compromiso de la alta dirección	3	2	3	100	-
Definición de una Visión Estratégica y Plan de Turismo	Plan de turismo	3	1	3	100	-
Capital Humano	Competencias profesionales del responsable de la Unidad o Departamento de Turismo	3	3	3	100	-
	Capacitación para la gestión turística sustentable.	3	1	1	33,3	66,7
Presupuesto del área de turismo	Programa de Financiamiento para turismo	3	1	3	100	-
Unidad de Turismo	Unidad/Departamento de Turismo.	3	1	1	33,3	66,7
Estructura de Coordinación (Comité de Turismo)	Comité de Turismo o instancia similar	3	0	3	100	-
	Procedimientos para el trabajo coordinado del Comité de turismo o instancia similar.	3	0	3	100	-
Programas de Gestión Turística.	Coordinación interna y externa para los programas	3	1	3	100	-
	Formalización de Empresas de Turismo.	3	2	2	66,7	-
Sistema de Información y Estadísticas	Sistema de Información y estadísticas de turismo	3	1	1	33,3	66,7
	Oficina de Información Turística	3	2	2	66,7	33,3
Resultados	Gestión de satisfacción de los visitantes	3	1	1	33,3	66,7
	Conciencia turística y educación ambiental en la comunidad.	3	2	2	66,7	33,3
	Código de conducta para los turistas	3	0	1	33,3	66,7
	Monitoreo de impacto del turismo en sitios naturales/culturales.	3	1	1	33,3	66,7
	Satisfacción del sector privado con la gestión municipal	3	3	3	100	-
	Manejo de residuos sólidos en la comuna	3	2	2	33,3	66,7
	Accesibilidad Universal, Turismo para todos	3	2	2	33,3	66,7
	Promoción turística	3	2	2	33,3	66,7
PUNTAJE TOTAL		60	28	41	68,3	

Fuente: Elaboración propia

- f) En cuanto a la disponibilidad de oficina de información turística, la municipalidad cuenta con una Oficina de Información en la localidad de Vicuña que ha cumplido sus funciones de promoción de la oferta turística. El nivel de desempeño de este indicador es de un 66,7%.
- g) En cuanto al criterio de resultados, la gestión municipal registra un nivel de desempeño de un 100% en su relación con el sector privado, por cuanto responde oportunamente a sus requerimientos y cuenta con diversos programas de apoyo. Asimismo, presenta un nivel de desempeño que alcanza el 66,7% en promoción turística y en la implementación de un programa de conciencia turística para la comuna de Vicuña.

En los otros indicadores de este criterio de resultados, relacionados con la implementación de un sistema de gestión de la satisfacción de visitantes, un código de conducta para los turistas, el monitoreo de impactos del turismo, un programa de manejo de residuos sólidos, el nivel de desempeño alcanza sólo un 33,3%.

En síntesis, los principales resultados generados a partir de la aplicación del plan de mejoras en la municipalidad corresponden a los siguientes desempeños logrados, que se consideraron críticos para la gestión turística municipal:

- a) Creación de un Comité de Turismo
- b) Planificación turística comunal
- c) Competencias profesionales para la gestión turística
- d) Inversión en fomento productivo
- e) Promoción turística
- f) Sustentabilidad turística del territorio administrado por la municipalidad de Vicuña

a. Creación de un Comité de Turismo.

El mes de junio de 2018, finalmente se decreta la creación de esta instancia de coordinación interna, integrada por todas las unidades del municipio, además de las instituciones de seguridad, la Corporación Municipal de Turismo y la Corporación Municipal de Cultura (Figura N° 6.5). Este comité o mesa de turismo deberá incorporar para fortalecer sus competencias de gestión en los principales ámbitos del desarrollo turístico local.

Figura N° 6.5 Decreto de creación de la Mesa Municipal de Turismo

	<p>República de Chile Ilustre Municipalidad de Vicuña</p>	
<p>Vicuña, 28 JUN. 2018</p>		
<p>Decreto Exento N° 2683</p>		
<p><u>VISTOS:</u></p>		
<p>La solicitud de la Corporación Municipal de Turismo de Vicuña; las pertinentes normas de la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, en especial lo establecido en los artículos 4°, letra e) y 5° letra a); el Decreto Alcaldicio N° 3679 de fecha 26 de junio de 2018, que designa como secretario municipal subrogante a don Eduardo Valenzuela Palma; el Decreto Alcaldicio N° 5.550 de fecha 6 de diciembre de 2016 que nombra a don Rafael Vera Castillo como Alcalde de esta comuna; y las demás atribuciones que me otorga la ley.</p>		
<p><u>CONSIDERANDO:</u></p>		
<p>1. Que dentro de las finalidades prevista por el legislador para el órgano municipal se encuentra la promoción del turismo.</p>		
<p>2. Que en ese contexto este municipio ha asumido el compromiso de apoyar el proceso de elaboración y gestión de ordenanzas, Plan ZOIT, PLADETUR y programas de apoyo al desarrollo turístico sostenible, para lo cual ha adquiando los siguientes compromisos concretos:</p>		
<p>a) Facilitar el desarrollo de planes, programas, proyectos y/o acciones turísticas comunales.</p>		
<p>b) Apoyar el proceso de conciencia turística local orientada al Turismo Sostenible.</p>		
<p>c) Gestionar la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR) de Vicuña 2018 – 2022.</p>		



- d) Gestionar la hoja de ruta de Eclipse Total de Sol 2019.
- e) Gestionar y realizar seguimiento al Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico (ZOIT).
- f) Gestión de calendario de eventos turístico de impacto comunal.
- g) Diseño y gestión de ordenanzas municipales requeridas por el sector turismo (ruidos molestos, olores, publicidad/diseño, conservación de patrimonio, eventos, urbanismo, tránsito y comercio ambulante, uso eficiente agua/energía,
- h) Gestionar el programa de conciencia turística local.
- i) Gestionar los planes de turismo rural de las 7 principales localidades rurales.
- j) Gestionar demandas de los operadores turísticos minoristas y mayoristas.
- k) Gestionar el apoyo para inversiones turísticas proyectadas.
- l) Evaluación de proyectos de inversión en el marco del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

DECRETO:

I.- AUTORICÉSE Y APRUÉBESE la constitución de la mesa municipal de turismo de la Comuna de Vicuña, para su funcionamiento en los años 2018 a 2022.

II.- APRUEBENSE los miembros de la mesa intersectorial de la Comuna de Vicuña para la de promoción del turismo, sin perjuicio, de otras que pueden ser convocadas para el efecto:

- Corporación Municipal de Turismo de Vicuña (CMTV).
- Dirección de Obras Municipales (DOM).
- Secretaría de Planificación Comunal (SECPLAN).
- Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).
- Corporación Municipal de Cultura de Vicuña (CMCV).
- Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM).
- Departamento de Fomento Productivo (DEFOP).
- Departamento de Aseo y Ornato.
- Departamento de Deportes.
- Departamento de Salud Municipal.
- Departamento de Tránsito.
- Departamento de Medioambiente.
- Departamento de Rentas y Patentes.
- Departamento de Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo.
- Director Observatorio Mamalluca.
- Representante PDI.
- Representante Carabineros de Chile.



III- ESTABLEZCASE que el plan de trabajo de la mesa intersectorial consistirá en:

1. La mesa se reunirá bimensualmente y será convocada por el Gerente Corporación Municipal de Turismo de Vicuña (CMTV), quien actuará como Secretaría Ejecutiva.
2. Cada departamento debe nombrar una contraparte que asista a las reuniones, las que serán de carácter obligatoria.
3. La secretaria ejecutiva enviará dentro de los 7 días de realizada la reunión una minuta que contendrá los acuerdos y compromisos de la mesa de trabajo.
4. Asimismo, la secretaria ejecutiva enviará el plan de compromisos y efectuará el seguimiento de cada uno de ellos.

ANÓTESE, COMUNIQUESE Y ARCHÍVESE.



EDUARDO VALENZUELA PALMA
SECRETARIO MUNICIPAL (s)



RAFAEL VERA CASTILLO
ALCALDE DE VICUÑA

RVC/EVP/ram

DISTRIBUCIÓN:

- Corporación Municipal de Turismo de Vicuña (CMTV).
- Dirección de Obras Municipales (DOM).
- Secretaría de Planificación Comunal (SECPAN).
- Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).
- Corporación Municipal de Cultura de Vicuña (CMCV).
- Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM).
- Departamento de Fomento Productivo (DEFOP).
- Departamento de Aseo y Ornato.
- Departamento de Deportes.
- Departamento de Salud Municipal.
- Departamento de Tránsito.
- Departamento de Medioambiente.
- Departamento de Rentas y Patentes.
- Departamento de Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo.
- Director Observatorio Mameñuca.
- Representante PDI.
- Representante Carabineros de Chile.

b. Planificación turística comunal

El Plan de Acción para la comuna de Vicuña se formuló a partir de la declaratoria de Zona de Interés Turístico del Valle del Elqui en febrero de 2018 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2018). En el marco de la legislación de Zonas de Interés Turístico, que analizamos en un capítulo anterior, el Plan de Acción de Turismo se implementa bajo la responsabilidad de una Mesa Público Privada conformada el año 2018.

Esta mesa se estructura bajo el liderazgo del organismo nacional de turismo, la máxima autoridad de la comuna de Vicuña, empresarios y organizaciones privadas promotoras del desarrollo turístico. De allí que este instrumento también respalda la implementación del modelo y aporta información para su monitoreo y evaluación.

Los proyectos que la Municipalidad de Vicuña se propuso ejecutar en el plan fueron 54 (Cuadro N° 6.11). Estos se focalizaban principalmente en los siguientes ejes estratégicos: medio ambiente y sustentabilidad (17), desarrollo de productos (12) y promoción turística (10), infraestructura y equipamiento (6), gobernanza (6), recursos humanos y calidad de la oferta turística (2) y fortalecimiento de la asociatividad 1).

Cuadro N° 6.11. Proyectos propuestos por la municipalidad de Vicuña en el Plan de Acción de la Zona de interés Turístico Valle del Elqui en ejecución al año 2019.

Ejes de Acción	Total de Proyectos
Infraestructura y Equipamiento	6
Recursos Humanos y Calidad de la Oferta Turística	2
Fortalecimiento de la Asociatividad	1
Sustentabilidad del Destino	17
Desarrollo de Productos Turísticos	12
Promoción	10
Gobernanza	6
Total	54

Fuente: Elaboración propia

c. Competencias profesionales para la gestión turística

En el ámbito del fortalecimiento de competencias profesionales, la implementación del modelo, además de impulsar un proceso de reestructuración de la unidad de turismo, generó la decisión de contar con al menos un profesional capacitado en el área de turismo, que asumió sus funciones el año 2019. Asimismo, la Corporación Municipal de Turismo de Vicuña intensificó a partir del año 2018, las actividades de capacitación en el área de turismo, mediante la implementación de un programa de cursos que incluyó temas relacionados con desarrollo de productos de turismo astronómico, liderazgo, patrimonio gastronómico, eficiencia energética, turismo de aventura e inglés. Para organizar estas actividades constituyó una Escuela de Turismo que desarrolló varios ciclos de charlas a partir del año 2020 (Figura N° 6.6).

Figura N° 6.6. Ejemplos de actividades de la Escuela de Turismo de Vicuña



Fuente: Corporación de Turismo de Vicuña, 2020

d. Inversión en fomento productivo

La inversión en proyectos de apoyo al sector turismo con recursos de la Corporación de Fomento de la Producción se concentró en el desarrollo de programas de difusión tecnológica, marketing de destino, actividades de turismo de aventura, festividades de enoturismo, impulsando el desarrollo de nuevas actividades turísticas para la comuna. Los objetivos del primer programa de este tipo, una vez

implementado el modelo de gestión, el año 2018, fueron: a) generar capacidades técnicas y de gestión adoptando estándares de calidad internacional, b) diseñar productos turísticos asociativos exportables a los mercados internacionales objetivos y c) generar capacidades comerciales y de posicionamiento internacional de la oferta asociativa del destino turístico (Corporación de Desarrollo del Sector Rural, 2019).

e. Promoción turística

A partir del año 2018 se incrementan las acciones de promoción turística dirigidas al mercado nacional e internacional, con el propósito de posicionar al Valle del Equi y en particular a la comuna de Vicuña como destino internacional de Astroturismo (Figura N° 6.7). Las acciones promocionales se han focalizado en cinco productos que el sector privado ha desarrollado para poner en valor el patrimonio natural y cultural del valle (Figura N° 6.8). Otro tipo de productos que la comunidad local está impulsando son el turismo asociado al bienestar, el turismo patrimonial, la gastronomía y el turismo de aventura (Corporación Municipal de Turismo, 2022).

Figura N° 6.7. Imagen de la campaña de promoción turística de Vicuña. Experiencias Turísticas



Fuente: <https://www.xn--turismovicua-khb.cl/lugares/experiencias-turisticas/page/2/>

f. Sustentabilidad turística del territorio administrado por la municipalidad de Vicuña.

En cuanto a la sustentabilidad turística, el desempeño de la municipalidad de Vicuña registra un proceso de mejora en los cuatro ámbitos analizados el año 2017. Para evaluar el nivel de avance en la implementación de medidas asociadas a las brechas de sustentabilidad de la Zona de Interés Turístico, durante el mes de diciembre de 2021 se aplicó una encuesta a la funcionaria responsable del monitoreo del plan de acción de esta zona, con el objetivo de registrar el número de iniciativas implementadas para reducir brechas de sustentabilidad identificadas el año 2017.

Esta evaluación se realizó con un desfase de dos años en relación a la evaluación de la gestión debido a que la puesta en marcha del Plan de Acción de la Zonas de Interés Turístico, que es el instrumento empleado para evaluar este avance registraba al año 2019 un nivel de avance inferior al 30% y ante la situación registrada con la pandemia de COVID 19 se consideró que no sería pertinente evaluar avances antes de esa fecha. La información se sintetiza en los siguientes cuadros

En el ámbito sociocultural la principal iniciativa corresponde a la generación de información de los principales sitios turísticos, que corresponde a una función habitual de las unidades de turismo en las municipalidades (Cuadro N°6.12).

**Cuadro N° 6.12. Iniciativas de sustentabilidad socioculturales implementadas el año 2021
Comparación con el año 2017 en la municipalidad de Vicuña**

Brechas de Sustentabilidad. Ámbito Sociocultural	Nivel de implementación de iniciativas. Año 2017	Nivel de implementación de iniciativas 2021
Comportamiento del visitante	0	1
Códigos para las actividades de los guías y operadores turísticos	1	1
Disponibilidad de información de los principales sitios turísticos	1	3
Satisfacción de la comunidad con la actividad turística	0	0
Conciencia turística y educación ambiental	1	2
Reconocimiento del patrimonio turístico cultural	1	2
Prevención de la explotación y comercio sexual	0	0
Política de acceso de los residentes a sitios turísticos	1	1
Monitoreo de las visitas turísticas	0	0
Plan de Manejo de visitantes en sitios turísticos	0	1
Estímulo a iniciativas voluntarias de los visitantes	0	0
Programa de protección legal del patrimonio cultural	0	1
Sistema de Monitoreo del impacto turístico en sitios culturales	0	0
Fiscalización de normas de protección de sitios culturales	0	0
Programa de protección del patrimonio cultural intangible	0	0

Fuente: Elaboración propia

Otras iniciativas que se implementaron a partir del año 2018 fueron la implementación de programas de conciencia turística y el reconocimiento de patrimonio turístico cultural, la aplicación de normativas para el comportamiento de visitantes y de un código de para guías y operadores de turismo, la política de acceso a sitios turísticos para visitantes locales y un programa de protección legal del patrimonio cultural.

En el ámbito de sustentabilidad económica se registran cambios favorables en todos los indicadores, con la excepción del estudio sobre proyectos de inversión turística y la información sobre el empleo directo generado por el turismo, que no cuentan con nuevos antecedentes (Cuadro N° 6.13). Las iniciativas que registran el mayor impacto corresponden a la implementación de programas de fomento a la micro y pequeña empresa, programas de capacitación en materia de capacitación turística, la fiscalización de normativas relativas a la igualdad de empleo, a la adquisición de productos de empresas locales y al incentivo para el registro de empresas turísticas.

**Cuadro N° 6.13 Iniciativas de sustentabilidad económica implementadas el año 2021
Comparación con el año 2017 en la municipalidad de Vicuña**

Brechas de Sustentabilidad. Ámbito Económico	Nivel de implementación de iniciativas. Año 2017	Nivel de implementación de iniciativas 2021
Monitoreo del impacto económico del turismo	1	1
Estudio sobre proyectos de inversión turística privada en el destino.	0	0
Fiscalización de la normativa sobre igualdad de oportunidades en el empleo	1	2
Programa de capacitación en materia de atención turística	1	2
Programa de fomento a la micro y pequeña empresa turística	1	3
Adquisición de productos locales por parte de las empresas turísticas	0	2
Información sobre el empleo directo generado por el turismo	0	0
Certificación de calidad turística	0	1
Certificación de los guías de turismo	0	1
Programa de incentivo al registro de empresas turísticas	1	2

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a las iniciativas orientadas a reducir las brechas medioambientales, la municipalidad ha impulsado diversas medidas para la protección de los recursos naturales e histórico culturales, que han contribuido a superar en parte las debilidades registradas el año 2017. En ese ámbito se han implementado medidas para contar con información sobre las especies en peligro de extinción, el monitoreo de impactos ambientales, la fiscalización de tráfico de especies exóticas, la fiscalización de la normativa de aguas servidas, el registro de residuos sólidos, la limpieza de playas y medidas para facilitar el acceso a sitios turísticos (Cuadro N° 6.14).

**Cuadro N° 6.14 Iniciativas de sustentabilidad medioambiental implementadas el año 2021
Comparación con el año 2017 en la municipalidad de Vicuña**

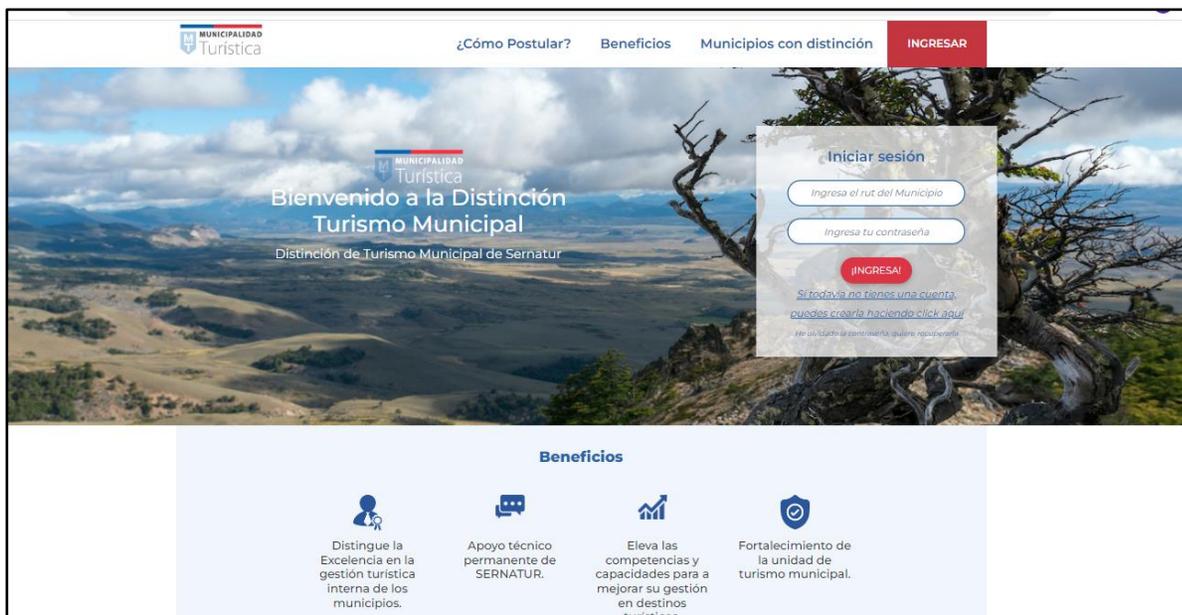
Brechas de Sustentabilidad. Ámbito Medio Ambiente	Nivel de implementación de iniciativas. Año 2017	Nivel de implementación de iniciativas 2021
Plan de emergencia de riesgos ambientales del destino.	0	0
Inventario de hábitats y especies en peligro de extinción.	0	1
Monitoreo de impactos ambientales	0	1
Plan de fiscalización de normativa sobre especies exóticas	0	1
Información sobre emisión de gases de efecto invernadero	1	0
Asesoría a empresas en compensación de Huella de Carbono	0	0
Política de eficiencia energética	1	1
Implementación de programas de eficiencia energética	1	1
Plan de Gestión del agua implementado en el destino	1	1
Sistema de monitoreo de disponibilidad de agua potable	2	2
Informe público de calidad del agua disponible en el destino	1	1
Plan de fiscalización de la normativa vigente de aguas servidas.	0	1
Registro de residuos sólidos implementado en el destino.	0	2
Gestión de residuos sólidos	2	2
Limpieza de playas y/o lugares de atracción turística natural	0	1
Mitigación de la contaminación acústica, lumínica y visual	2	2
Incorporación de medidas de reducción de contaminación	2	1
Campaña de estímulo al uso de transporte de bajo impacto	0	0
Programa de acceso a sitios de interés turístico.	0	1
Campaña de educación ambiental en centros urbanos	2	2
Plan de Manejo de cuencas hídricas en la montaña	0	0
Programa de control de introducción de especies exóticas y plagas	0	0

Fuente: Elaboración propia

6.7 Efectos generados a partir de la implementación del modelo de gestión turística de la Unidad de Turismo de la municipalidad de Vicuña.

Los efectos directos de la implementación del modelo en la municipalidad de Vicuña se vinculan directamente con el resultado de nuestro trabajo de asesoría desarrollado entre los años 2017 y 2018. El organismo de turismo de Chile, Servicio Nacional de Turismo, tomó la decisión de aplicar el Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal, como respaldo para crear el año 2019 una distinción nacional para premiar la gestión turística de las municipalidades (Servicio Nacional de Turismo, 2019). Este premio reconoce los avances en gestión turística municipal y bajo la denominación de “Distinción Turística Municipal” ha concitado un creciente interés de las autoridades locales por incorporarse al proceso de postulación, a través del sitio web creado por la institución (Figura N° 6.7).

Figura N° 6.8. Sitio Web de la Distinción de Turismo Municipal. Servicio Nacional de Turismo de Chile



Fuente: <https://municipalidadturistica.sernatur.cl/>

El premio se entregó por primera vez a cinco municipalidades, incluida la municipalidad de Vicuña, en agosto de 2019, durante el “Encuentro Nacional de Coordinadores Municipales”. Los argumentos expuestos para justificar la decisión reconocen la importancia de fortalecer el liderazgo de las municipalidades en el área de turismo (Servicio Nacional de Turismo, 2019, p.6):

“La planificación y la gestión turística interna municipal son pilares básicos para fortalecer a los municipios que quieran tomar el turismo como un mecanismo de desarrollo y crecimiento sustentable. La experiencia nacional e internacional indica que los municipios que han tenido un desarrollo turístico exitoso, ha sido cuando las autoridades locales han creído en el potencial del turismo de su localidad, por lo tanto, ejercen un fuerte liderazgo y mantienen una gobernanza guiada a través de instrumentos de planificación que les sirve como carta de navegación para llevar a buen término sus objetivos.

Convencidos de lo anterior, Transforma Turismo, programa estratégico de especialización de Corfo, propuso crear un Modelo para el Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal, forjando que su implementación al interior del municipio lo lleve a obtener la distinción “Municipalidad Turística”, para acompañar el proceso se conformó un Comité Gestor compuesto por representantes de los gremios y asociaciones de turismo como: Fedetur, Achet, Corfo, Subsecretaría de Turismo, Asociación Chilena de Municipalidades, Asociación de Municipalidades Turísticas de Chile, Subdere Sernatur, éste último con un reconocido liderazgo en esta materia dada la experiencia del trabajo realizado con los municipios en los territorios desde hace más de una década⁷”.

Con el propósito de conocer los efectos de la obtención de la distinción de “Municipalidad Turística” a partir de la implementación del modelo de gestión en la Municipalidad de Vicuña, se procedió a entrevistar a la profesional responsable de la Unidad de Turismo, Sta. Valentina Monardez. Esta entrevista se realizó en forma sincrónica a través de la plataforma Team, el 14 de julio del año 2022, apoyada por un cuestionario.

Las interrogantes planteadas se orientaron a identificar los aspectos más relevantes de la implementación de modelo:

1. Según su experiencia ¿cuál o cuáles fueron los factores clave para obtener la distinción?

De acuerdo a la experiencia del trabajo desarrollado a partir del año 2017, el principal factor que motivó a la responsable de la Unidad de Turismo, fue contar con el apoyo del Servicio Nacional de Turismo.

⁷ Los significados de las siglas son: Fedetur (Federación de Empresas de Turismo); Achet (Asociación Chilena de Empresas de Turismo); Corfo (Corporación de Fomento de la Producción); Subdere (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo) y Sernatur: Servicio Nacional de Turismo.

2. ¿Qué importancia le asigna a la distinción para el trabajo de coordinación interna?

Se le asigna una alta importancia por el efecto favorable para la coordinación

3. ¿Qué temas o líneas de acción se han fortalecido o iniciado con el sector público o privado a partir de la implementación de la distinción?

Se señaló que, entre los impactos inmediatos, se cuentan: el trabajo en el ámbito del fomento productivo, la promoción conjunta de la actividad turística, la formalización de empresas privadas, el desarrollo de iniciativas conjuntas en temas de sustentabilidad la sustentabilidad, la participación de la comunidad local, la calidad de los servicios turísticos y el trabajo integrado en el ámbito del diseño de experiencias.

4. ¿Qué unidades de la municipalidad se han incorporado permanentemente al trabajo colaborativo generado a partir de la distinción?

El trabajo interno de la municipalidad ha estimulado la vinculación con todo el resto de las unidades, destacándose tres unidades: Patentes Municipales, Fomento Productivo e Inclusividad.

5. ¿Qué logros se pueden atribuir a la distinción, es decir cuál ha sido el impacto positivo para la Unidad de Turismo luego de lograr este reconocimiento?

Entre los principales impactos positivos que se le atribuyen a esta distinción se destacan los siguientes: a) aumento significativo del apoyo y coordinación con otras unidades de la municipalidad, b) posicionamiento de la Unidad de Turismo dentro de la municipalidad, c) diversificación de las tareas habituales de la unidad de turismo, d) generación de nuevos conocimientos compartidos con otros profesionales internos de la municipalidad y e) fortalecimiento del trabajo con otras instituciones públicas. Como un aspecto de especial interés se destaca que se ha generado un trabajo asociativo con otras municipalidades.

Si bien la distinción no conlleva una modificación de la estructura presupuestaria de las municipalidades o un incremento en la asignación de recursos, también se ha destacado en la experiencia de la Municipalidad de Vicuña, que uno de los impactos favorables, fue el incremento en el monto asignado a los proyectos de la Unidad de Turismo, que alcanzó a un 45% por encima del presupuesto disponible hasta el año 2018.

6. ¿En su opinión qué tipo de incentivos debieran recibir las municipalidades que lograron la distinción?

Entre los incentivos que la municipalidad debiera recibir por alcanzar la distinción: la participación en eventos profesionales y seminarios especializados, la realización de estudios específicos del tema de

turismo, la difusión de las iniciativas desarrolladas por la municipalidad para obtener la distinción y la posibilidad de incrementar la plantilla de personal.

7. ¿La distinción turística ha sido importante para facilitar la coordinación con otras municipalidades de la región?

La respuesta fue: “totalmente de acuerdo”

8. Según su experiencia y teniendo en cuenta los criterios del modelo de distinción, califique el nivel de dificultad para cumplir o avanzar - en el tiempo que lleva la distinción – con los requisitos que exige el Modelo de Gestión Turística Municipal. (Esta pregunta ayudará a identificar las debilidades que habrá que enfrentar para el proceso de mejora continua de la gestión municipal).

En cuanto al nivel de dificultad al que enfrentó el equipo municipal para cumplir con los requisitos específicos que exige el modelo, la funcionaria entrevistada señaló que el proceso de involucrar a los funcionarios municipales en la visión estratégica definida para el sector turismo a nivel local fue el que generó el mayor nivel dificultad, calificándolo con un “alto nivel de dificultad” (Cuadro N° 6.15).

En un siguiente nivel, que corresponde a un “mediano nivel dificultad”, se identificaron los siguientes requisitos: competencias profesionales de la o el responsable de la Unidad de Turismo, la participación de los directivos de las distintas unidades municipales en el Comité de Turismo, la aplicación de encuestas de satisfacción a los visitantes y la implementación de un programa de conciencia turística a nivel local.

Los siguientes requisitos del modelo fueron calificados con un “bajo nivel de dificultad”: capacitación a los profesionales de la unidad de turismo, aplicación de indicadores de desempeño para el monitoreo de las iniciativas de la municipalidad en el área turismo, definición de procedimientos para el trabajo del Comité de Turismo, medición de la satisfacción de los visitantes con la oficina de información turística, implementación de la certificación de calidad turística y de la certificación de sustentabilidad.

Cuadro N° 6.15. Nivel de dificultad (%) que enfrentó la municipalidad de Vicuña para cumplir con los requisitos del modelo de fortalecimiento de gestión turística municipal.

H. Según su experiencia teniendo en cuenta los criterios del modelo de distinción, califique el nivel de dificultad para cumplir o avanzar - en el tiempo que lleva la distinción – con los requisitos que exige el Modelo de Gestión Turística Municipal. Esa pregunta ayudará a identificar las debilidades que habrá que enfrentar para el proceso de mejora continua de la gestión municipal.	Categoría de Dificultad				
	Muy alto nivel de dificultad	Alto nivel de dificultad	Mediano nivel de dificultad	Bajo nivel de dificultad	Muy bajo nivel de dificultad
Compromiso de la alta dirección					X
Liderazgo de las jefaturas internas					X
Involucramiento de los funcionarios en una visión estratégica del turismo en la comuna.		X			
Elaboración de un PLADETUR participativo					X
PLADETUR vinculado con el PLADECO					X
Competencias profesionales del / de la responsable de turismo			X		
Capacitación a los profesionales de la unidad de turismo				X	
Presupuesto anual para el área de turismo					X
Aplicación de indicadores de desempeño para el monitoreo de las iniciativas de la municipalidad en el área turismo				X	
Funciones de la unidad de turismo en materia de: planificación, desarrollo de productos, marketing, información turística y estadísticas					X
Participación de los directivos de las distintas unidades municipales en el Comité de Turismo,			X		
Definición de procedimientos para el trabajo del Comité de Turismo				X	
Red de trabajo asociativo con otras instituciones					X
Coordinación externa con instituciones públicas y privadas					X
Sistema de información estadístico de turismo					X
Levantamiento de información en la oficina de turismo					X
Catastro de atractivos turísticos actualizado					X
Catastro de servicios turísticos actualizado					X
Información disponible para los turistas					X
Encuestas de satisfacción a los visitantes			X		
Medición de la satisfacción de los visitantes con la oficina de información turística				X	
Implementación de certificación de calidad turística				X	
Implementación de la certificación de sustentabilidad				X	
Programa de conciencia turística evaluado			X		
Código de Conducta del Turista basado en el Código Ético Mundial					X
Monitoreo de impacto en recursos naturales					X
Monitoreo de impacto en recursos cuturales					X
Manejo de residuos sólidos				X	
Medición del impacto económico en alta temporada					X
Medición del empleo en alta temporada					X
Certificación ambiental de la municipalidad				X	
Satisfacción de la comunidad local con el turismo					X

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista a la funcionaria responsable de la Unidad de Turismo de la Municipalidad de Vicuña.

Finalmente, se reconocen un conjunto de requisitos calificados por la funcionaria responsable de la Unidad de Turismo en un “muy bajo nivel de dificultad” para su implementación: compromiso de la alta dirección, liderazgo de las jefaturas internas, elaboración de un PLADETUR participativo, PLADETUR vinculado con el PLADECO, elaboración de un PLADETUR participativo, contar con presupuesto anual para el área de turismo, las funciones de la unidad de turismo en materia de: planificación, desarrollo de productos, marketing, información turística y estadísticas.

Asimismo, se califican por su bajo nivel de dificultad la conformación de una red de trabajo asociativo con otras instituciones, coordinación externa con instituciones públicas y privadas, sistema de información estadístico de turismo, levantamiento de información en la oficina de turismo, catastro de atractivos turísticos actualizado, catastro de servicios turísticos actualizado, código de conducta del Turista basado en el Código Ético Mundial, información disponible para los turistas, monitoreo de impacto en recursos naturales, monitoreo de impacto en recursos culturales, medición del impacto económico en alta temporada, medición del empleo en alta temporada y la evaluación de la satisfacción de la comunidad local con el turismo.

Cabe señalar que el hecho que la municipalidad de Vicuña lograra implementar el modelo de fortalecimiento institucional y que sólo uno de sus requisitos fue calificado de “alto nivel de dificultad”, se explica principalmente por el interés y esfuerzos realizados por el equipo municipal para cumplir con las exigencias de cada uno de sus los indicadores.

Otro aspecto que también se debe destacar, es la difusión que los medios de prensa nacional y regional realizaron una vez que la municipalidad logró la distinción. En términos de la difusión de la prensa, cabe destacar que los medios de prensa regionales y nacionales han difundido las actividades que se realizan durante este evento, contribuyendo también a generar un mayor conocimiento sobre el trabajo que realizan las autoridades locales para fortalecer su gestión turística (Figura N° 6.9).

Como se verá en el siguiente apartado, transcurridos dos años de la puesta en marcha del modelo, el número de municipalidades que ha integrado en su trabajo interno acciones y medidas que han facilitado su trabajo interno o con el sector turismo, registra un evidente incremento.

Figura N° 6.9. Nota de prensa regional sobre la distinción otorgada a la municipalidad de Vicuña

Vicuña es reconocida a nivel nacional con distinción de excelencia en gestión turística

La comuna elquina fue la única en la Región de Coquimbo con este reconocimiento de Sernatur y comparte este reconocimiento con otras 4 comunas de Chile.



■ REGION

Por [Equipo El Día](#)

lunes, 19 de agosto de 2019 · 12:49

Con la Distinción Turismo Municipal fue destacada a nivel nacional la Municipalidad de Vicuña, debido a la excelencia en la gestión turística en los últimos años, lo que fue reconocido por el Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR.

Vicuña es la única comuna con esta distinción en la Región de Coquimbo y comparte este reconocimiento del Gobierno de Chile, junto a las comunas de Valdivia en la Región de Los Ríos, Caldera en la Región de Atacama, Machalí en la Región de O'Higgins y Concon en la Región de Valparaíso.

Este premio distingue la excelencia en la gestión turística en los municipios, entregándoles apoyo técnico permanente por parte de SERNATUR, con el objetivo de elevar las competencias y capacidades para mejorar aún más su gestión en destinos turísticos.

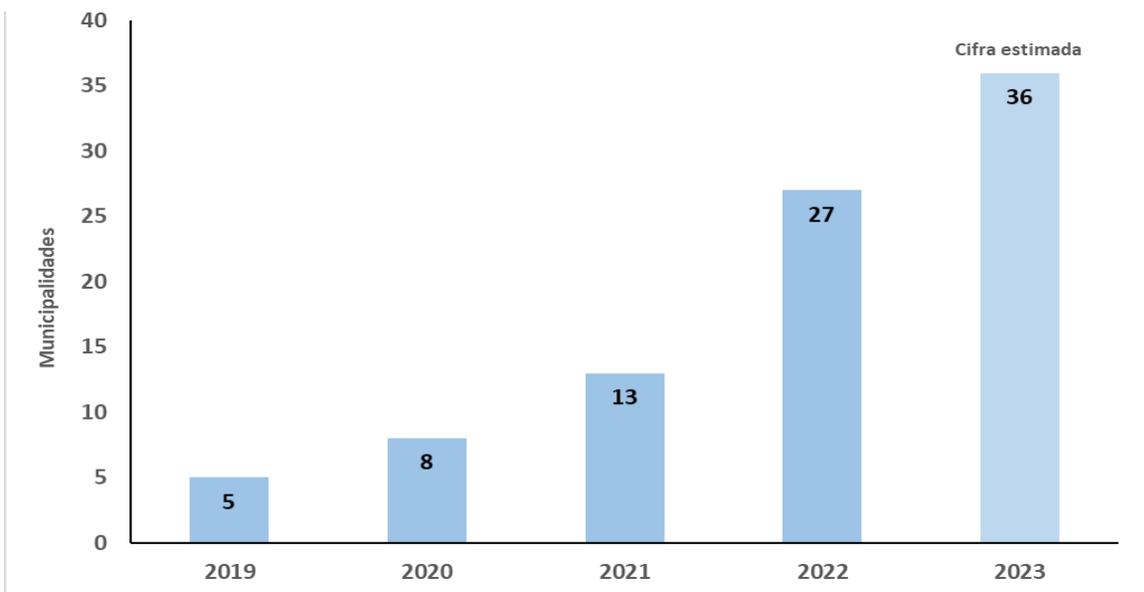
También incluye el fortalecimiento de la unidad municipal de turismo, existente en la casa edilicia elquina desde 1982. La planificación y desarrollo de la actividad turística comunal bajo coordinación interna.

<https://www.diarioeldia.cl/region/2019/8/19/vicuna-es-reconocida-nivel-nacional-con-distincion-de-excelencia-en-gestion-turistica-65108.html>

6.8 Implementación del Modelo de Fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal a escala nacional

Según los registros anuales de esta institución el año 2019, que corresponde al primer año de su implementación sólo 5 municipalidades cumplían con los requisitos para postular, entre ellas la Municipalidad de Vicuña; el año 2020 en período de pandemia de COVID 19 la cifra se redujo a 3 municipalidades, para repuntar nuevamente a partir del año 2021. En el mes de agosto del año 2022, que ha sido el año que mayor interés ha concitado, se entregaron 14 nuevas distinciones, ascendiendo a un total de 27 municipalidades que estaban trabajando bajo el modelo, estimándose que el año 2023 un total de 36 municipalidades ya contarán con esta distinción en todo el país (Fig. N° 6.10).

Figura N° 6.10. Número de municipalidades que contará con la Distinción de Municipalidad Turística al año 2023 en Chile.



Fuente: Elaboración propia en base al Servicio Nacional de Turismo, 2022

Esta favorable acogida de parte de los municipios estimuló a las autoridades regionales de turismo a intensificar su programa anual de vinculación con las autoridades locales para conformar una red de trabajo, definir líneas de acción acordes a las necesidades de los destinos turísticos y en particular para apoyar los procesos de declaratorias de Zonas de Interés Turístico, que han concitado el interés de los propios municipios y del sector privado en esta etapa post pandemia (Subsecretaría de Turismo, 2021).

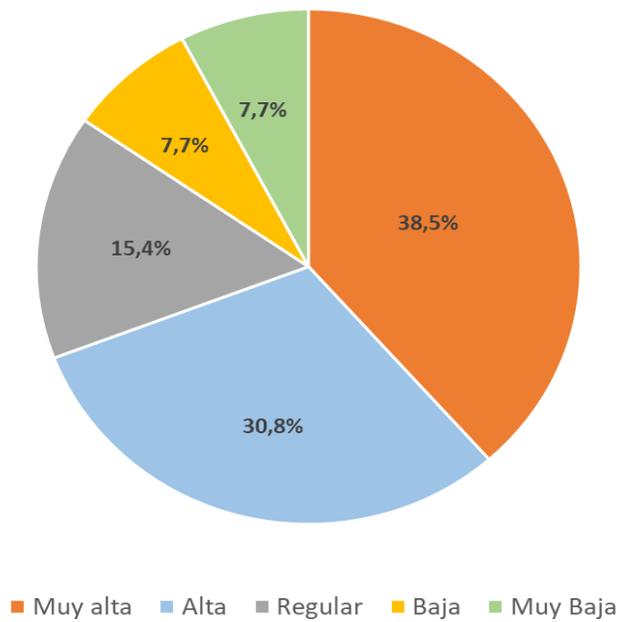
Como resultado del interés de las municipalidades y de la utilidad del modelo como instrumento de apoyo a la gestión, teniendo en cuenta la entrevista realizada a la profesional responsable del área de turismo, de la municipalidad de Vicuña, se realizó una encuesta a escala nacional, incluyendo a las 13 municipalidades

que al mes de julio de 2022 había implementado el modelo y obtenido la Distinción de Municipalidad Turística” de parte del Servicio Nacional de Turismo.

Con el propósito de identificar los factores que motivaron a los responsables de las áreas de turismo municipal a presentar su postulación para obtener la Distinción de Municipalidad Turística, y en base a la entrevista en profundidad realizada a la funcionaria responsable de turismo de la municipalidad de Vicuña, descrita en el apartado anterior, se realizó una encuesta a todos los profesionales que ejercían esta función, en calidad de coordinadores del área de turismo de las municipalidades que al mes de diciembre de 2022 contaban con la distinción. Las municipalidades que había logrado este reconocimiento eran las siguientes: Caldera, Algarrobo, Isla de Maipo, Vicuña, Coyhaique, Peñaflo, Pucón, Parral, Machalí, Puerto Varas, Valdivia, Futrono y Concón (Servicio Nacional de Turismo, 2022).

En cuanto a la opinión de los coordinadores acerca del valor o importancia de la distinción, como un factor de respaldo para la coordinación entre las distintas municipalidades, las respuestas indican que el 38,5% estima que es “Muy alta”; para un 30,8% es “Alta”; el 15,4% la considera “Regular”; un 7,7% opina que es “Baja” y un 7,7% restante indica que es “Muy Baja” (Figura. N° 6.11).

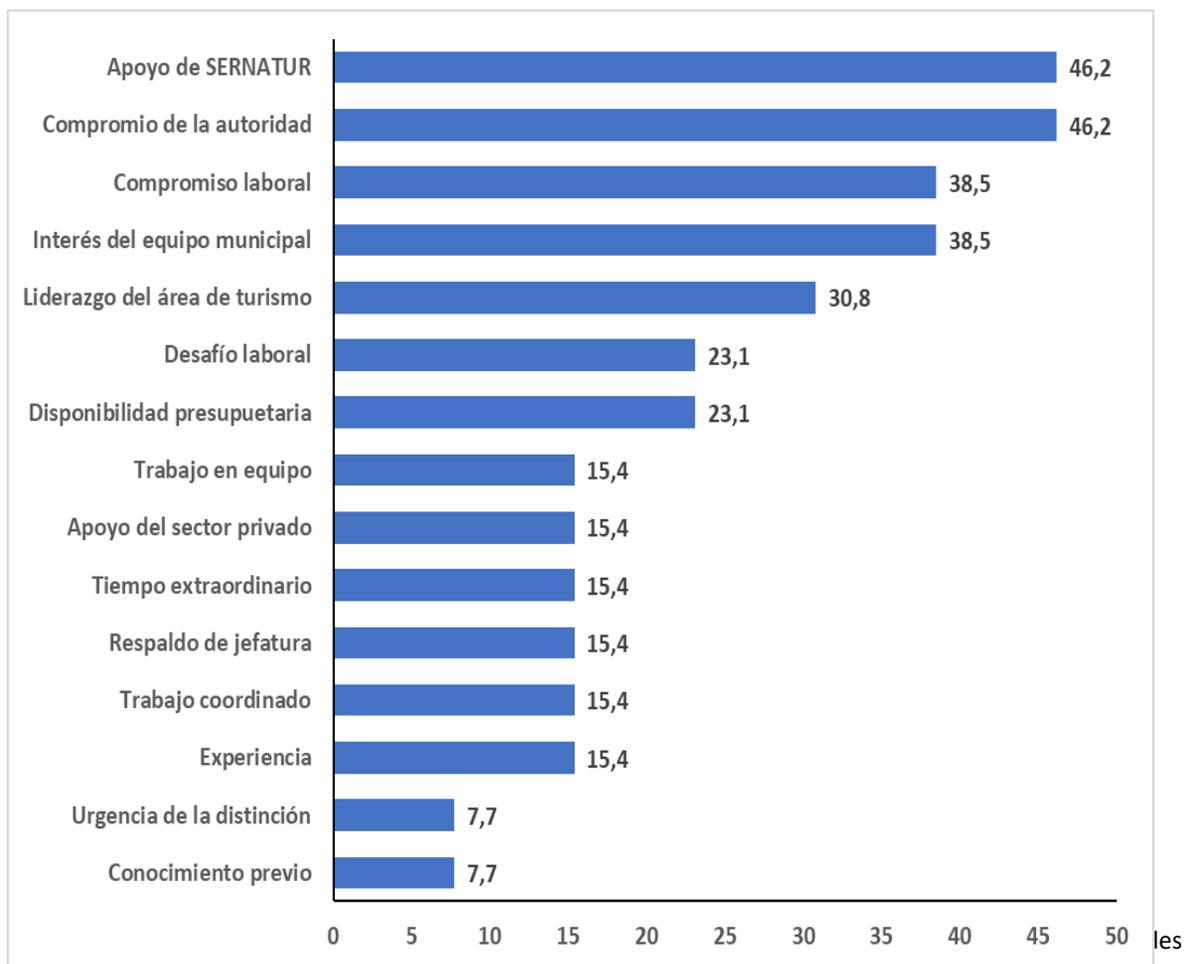
Figura N° 6.11. Valoración de la importancia de la Distinción de Municipalidad Turística para la coordinación interna en las municipalidades de Chile.



Fuente: Elaboración propia. El número de personas encuestadas corresponde a 13 profesionales responsables de la Unidad de Turismo en las municipalidades.

De acuerdo a las respuestas a la encuesta (Figura N° 6.12), los principales factores que explican el interés de las municipalidades por obtener la Distinción de Municipalidad Turística son el apoyo del Servicio Nacional de Turismo (46,2%), el compromiso de la autoridad local (46,2) y el compromiso laboral asumido por los funcionarios de la unidad de turismo y el interés del equipo municipal (30,8%). Para algunas personas también respondía a un desafío personal (23,1%) y a la oportunidad de contar con recursos asignados para este objetivo (23,1%).

Figura N° 6.12. Principales factores que contribuyeron a la Distinción de Municipalidad Turística



de la Unidad de Turismo en las municipalidades.

Uno de los efectos esperados de la distinción es la diversificación y ampliación del tipo de iniciativas y temas de trabajo que se están desarrollando en el interior de las unidades de turismo a partir de esta distinción (Figura N° 6.13). En ese sentido, en opinión de los coordinares municipales las principales líneas de acción que se han impulsado a partir de la obtención de la distinción, corresponden a: la capacitación

(84,6%) y, con similares opiniones, a la planificación turística (61,5%) la sustentabilidad (61,5%) y la promoción turística (61,5%); en menor medida gobernanza (46,2%), la formalización de empresas (46,2%) y el fomento productivo (46,2%).

Con un nivel de importancia inferior se mencionan las líneas de fortalecimiento de capital humano (38,5%), participación de las comunidades (28,5%), desarrollo de productos turísticos (38,5%), estudios e investigaciones (30,8%) y muy por debajo se menciona calidad de servicios (23,1%) e información turística (23,1%). Finalmente, también se mencionan las áreas de actualización de programas (7,7%), desarrollo de experiencias (7,7%) e inversión en infraestructura (7,7%).

Figura N° 6.13. Principales líneas de acción generadas en las municipalidades como resultado de la obtención de la Distinción de Municipalidad Turística.



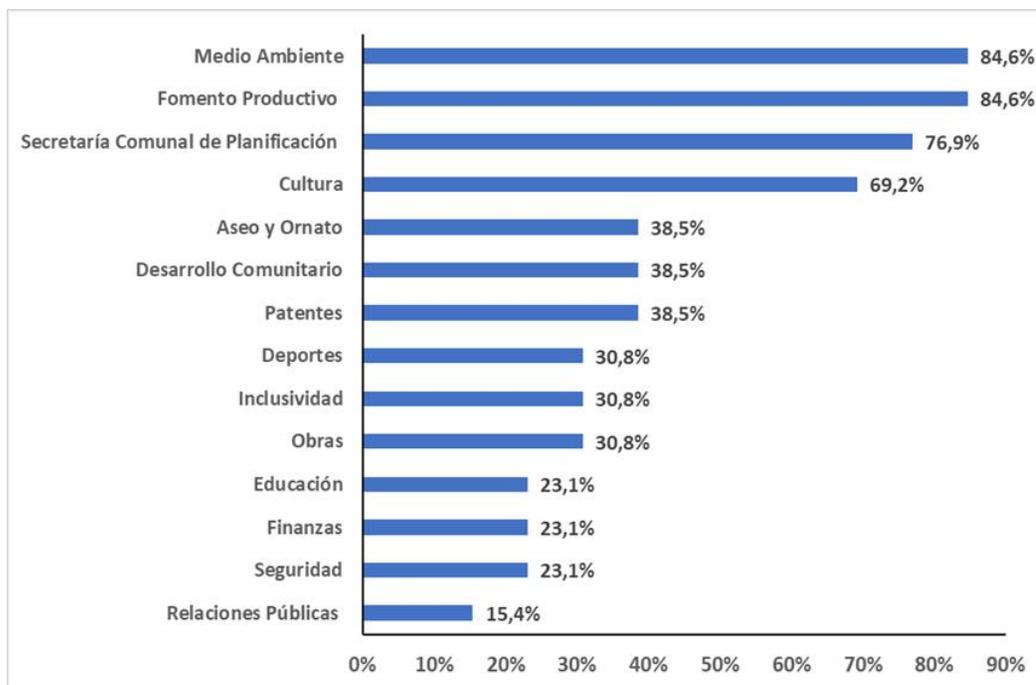
Fuente: Elaboración propia. El número de personas encuestadas corresponde a 13 profesionales responsables de la Unidad de Turismo en las municipalidades.

Según la opinión de los coordinadores, las principales unidades que intensifican su trabajo con el área de turismo y generan iniciativas en conjunto, corresponden a medio ambiente (84,6%), fomento productivo (84,6%), la Secretaría Comunal de Planificación (76,9%), Cultura (69,2%), Aseo y Ornato (38,5%), Desarrollo

Comunitario (38,%) y Patentes (38,5%). Otras áreas que también registran trabajo integrado con el área de turismo corresponden a Deportes (30,8%), Inclusividad (30,8%) y Obras (30,8%). En menor grado, se mencionan las unidades de educación (23,1%), finanzas (23,1%), seguridad (23,1%) y relaciones públicas (15,4%).

Si bien estas unidades tienen una relación habitual de trabajo con el área de turismo, a partir de la obtención de la distinción se implementaron nuevas líneas de acción y se fortaleció la cooperación para la formulación y ejecución de proyectos (Figura N° 6.14).

Figura N° 6.14. Unidades municipales que intensifican la coordinación interna con el área de turismo



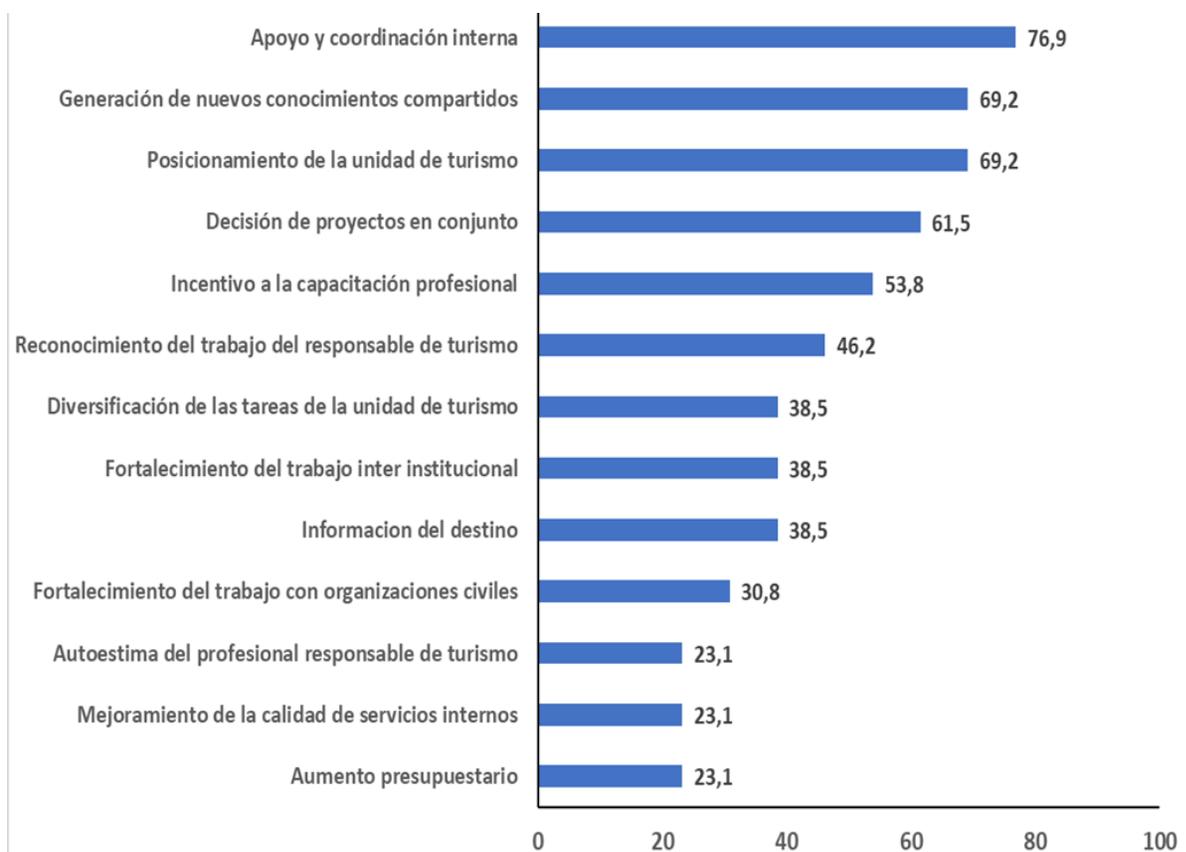
Fuente: Elaboración propia. El número de personas encuestadas corresponde a 13 profesionales responsables de la Unidad de Turismo en las municipalidades.

Por otra parte, los profesionales de las municipalidades reconocen que las medidas implementadas a partir de la distinción han generado cambios favorables en la gestión administrativa y financiera de las municipalidades. Entre las principales evidencias de este cambio, se mencionan las siguientes (Figura N° 6.15): apoyo y coordinación para el trabajo interno de las unidades de turismo y de otras relacionadas con esta área (76,9%), generación de nuevos conocimientos compartidos (69,2%), posicionamiento de la unidad de turismo (69,2%); decisión de presentar proyectos conjuntos (61,5%), incentivo a la capacitación

profesional (53,8%), reconocimiento al trabajo responsable del área de turismo (46,2%), diversificación de tareas de la unidad de turismo (38,5%), fortalecimiento del trabajo inter institucional (38,5%) e información del destino (38,5%), y fortalecimiento de las relaciones con organizaciones civiles (30,8%).

También se destaca el hecho que la distinción ha contribuido a mejorar a la autoestima del profesional responsable de turismo (23,1%), así como de la calidad de los servicios prestados internamente (23,1%) y finalmente también se mencionó el incremento presupuestario (23,1%)

Figura N° 6.15. Efectos inmediatos de la obtención de la Distinción de Municipalidad Turística en la gestión interna de la municipalidad, según los profesionales del área de turismo.



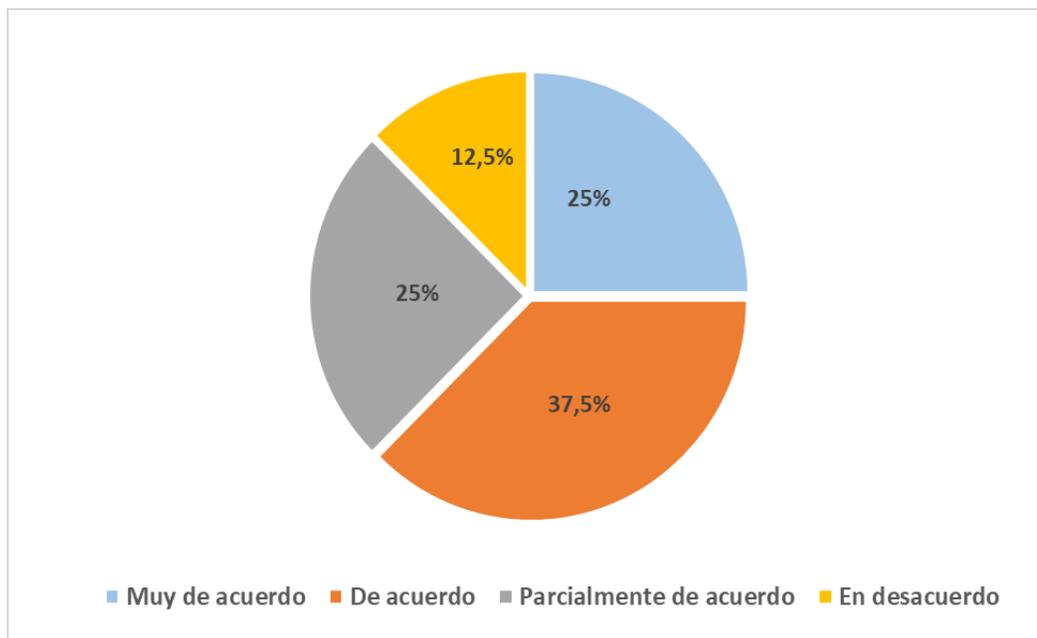
Fuente: Elaboración propia. El número de personas encuestadas corresponde a 13 profesionales responsables de la Unidad de Turismo en las municipalidades.

En cuanto a la percepción de los funcionarios acerca de la importancia que le asignan a la obtención de la distinción para fortalecer la coordinación de las municipalidades que integran una Zona de Interés Turístico, los responsables del área de turismo respondieron en general favorablemente. Según la encuesta, un 25%

está “Muy de acuerdo” en que ha sido un factor que ha contribuido a la coordinación; un 37,5% “De acuerdo”; un 25% “Parcialmente de acuerdo” y un 12,5% “En desacuerdo” (Figura N° 6.16).

Es probable que la opinión de los funcionarios municipales sea una respuesta a su percepción sobre el aún insuficiente impacto generado por esta distinción en las decisiones relativas a la asignación presupuestaria anual que requieren las unidades de turismo para operación y desarrollo de proyectos en un nuevo escenario, más exigente y demandante de acciones conjuntas con otras unidades internas y con otras instituciones. Un 38,5% de los funcionarios entrevistados respondió que desde que se obtuvo la distinción aún no se observan modificaciones en los presupuestos asignados al área de turismo, o bien no es posible calcularlo (30,8%).

Figura N° 6.16. Percepción de los profesionales del área de turismo acerca de la contribución de la Distinción de Municipalidad Turística a la coordinación entre municipalidades que integran una Zona de Interés Turístico.



Fuente: Elaboración propia. El número de personas encuestadas corresponde a 13 profesionales responsables de la Unidad de Turismo en las municipalidades.

Por otra parte, se consultó por el nivel de dificultad que enfrentaron los funcionarios municipales para cumplir con los requisitos exigidos para obtener la distinción de acuerdo al modelo propuesto (Cuadro N° 6.16).

Cuadro N° 6.16. Nivel de dificultad (%) para cumplir con los requisitos del Modelo de Fortalecimiento de Gestión Turística Municipal

Requisitos del Modelo de Fortalecimiento de Gestión Turística Municipal/Condiciones para obtener la Distinción de Municipalidad Turística	Categoría de Dificultad				
	Muy alto nivel de dificultad	Alto nivel de dificultad	Mediano	Bajo nivel de dificultad	Muy bajo nivel de dificultad
Compromiso de la alta dirección	15,4	15,4	15,4	23,1	30,8
Liderazgo de las jefaturas internas	7,7	30,8	7,7	23,1	30,8
Involucramiento de los funcionarios en una visión estratégica del turismo en la comuna.	15,4	38,5	15,4	23,1	7,7
Elaboración de un PLADETUR participativo	23,1	23,1	7,7	30,8	15,4
PLADETUR vinculado con el PLADECO	15,4	23,1	23,1	23,1	15,4
Competencias profesionales del / de la responsable de turismo	0,0	7,7	23,1	30,8	38,5
Capacitación a los profesionales de la unidad de turismo	0,0	7,7	30,8	38,5	23,1
Presupuesto anual para el área de turismo	15,4	23,1	30,8	15,4	15,4
Seguimiento mediante indicadores de desempeño a las iniciativas de la municipalidad en el área turismo.	0,0	23,1	53,8	23,1	0,0
Funciones de la unidad de turismo en materia de: planificación, desarrollo de productos, marketing, información turística y estadísticas	0,0	23,1	30,8	15,4	30,8
Participación de los directivos en el Comité de Turismo	15,4	23,1	30,8	23,1	7,7
Definición de procedimientos para el trabajo del Comité directivo	7,7	15,4	46,2	15,4	15,4
Red de trabajo asociativo con otras instituciones	0,0	30,8	15,4	38,5	15,4
Coordinación externa con instituciones públicas y privadas	7,7	15,4	23,1	30,8	23,1
Sistema de información estadístico de turismo	0,0	15,4	38,5	7,7	38,5
Levantamiento de información en la oficina de turismo	0,0	15,4	15,4	38,5	30,8
Catastro de atractivos turísticos actualizado	0,0	0,0	30,8	23,1	46,2
Catastro de servicios turísticos actualizado	0,0	15,4	15,4	23,1	46,2
Información disponible para los turistas	0,0	15,4	46,2	23,1	15,4
Encuestas de satisfacción a los visitantes	0,0	15,4	61,5	15,4	7,7
Satisfacción de los visitantes con la ofic. de información turística	15,4	15,4	30,8	30,8	7,7
Certificación de Calidad Turística	38,5	7,7	30,8	15,4	7,7
Certificación de Sustentabilidad	38,5	7,7	23,1	15,4	15,4
Programa de conciencia turística evaluado	0,0	30,8	38,5	23,1	7,7
Código de Conducta del Turista basado en el Código Ético Mundial	7,7	15,4	46,2	15,4	15,4
Monitoreo de impacto en recursos naturales	15,4	30,8	38,5	0,0	15,4
Monitoreo de impacto en recursos cuturales	15,4	30,8	30,8	15,4	7,7
Manejo de residuos sólidos	23,1	15,4	38,5	15,4	7,7
Medición del impacto económico en alta temporada	7,7	23,1	38,5	23,1	7,7
Medición del empleo en alta temporada	23,1	30,8	30,8	7,7	7,7
Certificación ambiental de la municipalidad	7,7	15,4	30,8	30,8	15,4
Satisfacción de la comunidad local con el turismo	0,0	30,8	46,2	15,4	7,7

Fuente: Elaboración propia. El número de personas encuestadas corresponde a 13 profesionales responsables de la Unidad de Turismo en las municipalidades.

Según sus respuestas, un número importante (43,8%) de los requisitos que exige el modelo para lograr la distinción, corresponden a la categoría de “Mediana dificultad”. Sin embargo, persisten requisitos de “Muy alta dificultad”, como es el caso de las certificaciones de calidad y sustentabilidad, que fueron calificadas en ese rango por el 38% de los entrevistados.

Según el 61,5% de los encuestados aplicar una encuesta de satisfacción a los turistas presenta un nivel medio de dificultad. Otro requisito del modelo que se ubica en esta categoría, en opinión del 53,8% de los encuestados, es contar con un sistema de seguimiento de desempeño de las iniciativas que desarrollan las municipalidades en el área de turismo.

Asimismo, el 46,2% señala que también deben incluirse en esta categoría la definición de un sistema de procedimientos de trabajo para el Comité de Turismo, el desarrollo de información para los turistas, la aplicación de un código de conducta para los turistas y la medición de la satisfacción de la comunidad local con el turismo.

Un 38,5% de los encuestados también respondió que establecer un sistema de información estadístico de turismo, implementar un programa de conciencia turística, monitorear los impactos del turismo sobre los recursos naturales, contar con un programa de manejo de residuos sólidos y medir el impacto económico del turismo en alta temporada, también se ubican en esta categoría.

En cuanto a los requisitos que presentan mejores perspectivas de ser implementados y de lograr subsanar las eventuales dificultades que enfrentan los municipios para su implementación, cabe destacar que capacitar a los profesionales del área de turismo, establecer una red de trabajo con otras instituciones, contar información para los turistas en la Oficina de Información Turística de cada municipalidad, presenta un “Bajo nivel de dificultad” para el 38,5%. Otros requisitos como es el caso de elaborar un instrumento de planificación participativo (PLADETUR), fortalecer el trabajo coordinado con instituciones públicas y privadas e incorporar a la municipalidad en el sistema de certificación ambiental, se califican también bajo esta categoría por el 30,8% de los funcionarios encuestados.

Por último, para efectos de implementar el modelo, un 46,2% de los funcionarios reconoce que elaborar catastros de atractivos y servicios turísticos, presenta un “Muy bajo nivel de dificultad”. En la misma categoría se ubican los requisitos de incorporar a un profesional calificado para liderar el área de turismo y generar un sistema de información de estadísticas de turismo, mencionado por el 38,5% de los funcionarios. Un 30,8% destacó que lograr el compromiso de la alta dirección, involucrar a los funcionarios en la visión estratégica del destino, incorporar en la Unidad de Turismo las funciones de planificación,

desarrollo de productos, marketing, información turística y elaboración de estadísticas también se califica bajo este concepto.

Finalmente, en cuanto a los incentivos y beneficios esperados por los funcionarios (Figura N° 6.17), se destacó que la distinción es una oportunidad para que las municipalidades reciban más apoyo para la promoción de su oferta turística (92,3%), respaldo para ejecución de proyectos (84,6%), prioridad en las decisiones de proyectos (76,9%), acceso a capacitación especializada de sus profesionales, participación en eventos (61,5%), respaldo para la realización de estudios (61,5%), mayor dotación de personal (53,8%) y difusión del trabajo de la municipalidad (53,8%).

Figura N° 6.17. Principales incentivos y beneficios esperados por los profesionales del área de turismo de las municipalidades que obtuvieron la Distinción de Municipalidad Turística.



Fuente: Elaboración propia.

El número de personas encuestadas corresponde a 13 profesionales responsables de la Unidad de Turismo en las municipalidades. Entre los aspectos destacados por los funcionarios se mencionó la participación en eventos y la difusión del trabajo interno de la municipalidad. En este sentido, el Servicio Nacional de Turismo, a partir del año 2022 tomó la decisión de organizar un evento anual con participación de todas las municipalidades que habían obtenido la distinción hasta el mes de agosto de este año, estimulando de esa forma el reconocimiento de los profesionales responsables del área de turismo, por cuanto en este evento se otorgan las nuevas distinciones y se realizan actividades de capacitación que han generado un nuevo

incentivo para las municipalidades que no cuentan con este reconocimiento o se encuentran en proceso de postulación.

Asimismo, los medios de prensa regionales y nacionales han difundido las actividades que se realizan durante este evento, contribuyendo también a generar un mayor conocimiento sobre el trabajo que realizan las autoridades locales para fortalecer su gestión turística (Figuras N° 6.18).

Figura N° 6.18. Ejemplo de nota de prensa nacional del evento anual de municipalidades



The image shows a screenshot of a news article from the website 'elmostrador'. The article is titled 'Otorgan distinción a 14 comunas del país por su vocación turística' and is dated August 7, 2022. The article text describes the awarding of the 'Distinción de Municipalidad Turística' to 14 municipalities in Chile. The article mentions that there are now 27 municipalities with this category and lists the newly awarded municipalities: Arica, Iquique, San Pedro de Atacama, Valparaíso, El Quisco, Cartagena, El Monte, Pichilemu, Pichidegua, Las Cabras, San Fabián, Chillán, Cobquecura, and Quilaco. The article also includes a photograph of a group of people, likely officials and representatives of the awarded municipalities, holding certificates of distinction.

elmostrador Noticias Mercados TV Cultura Revista Jengibre Agenda País Braga Avisos Legales Buscar

Generación M Santiago

domingo, 11 de septiembre de 2022 Actualizado a las 20:57

PORTADA DESTACADOS GASTRONOMÍA VIAJES OUTDOOR MASCOTAS MOVILIDAD FESTIVALES CONCIENCIA M

CLAVES Millennials Turismo Restaurantes Generación M Naturaleza Aire libre Animales

NOTICIAS | DESTACADOS

Turismo

Otorgan distinción a 14 comunas del país por su vocación turística

por Generación M | 7 agosto, 2022



Ahora son 27 los municipios que cuentan con esta categoría, que se entrega como reconocimiento por implementar un conjunto de procedimientos y servicios esenciales para fomentar el desarrollo turístico a nivel local.

Este jueves comenzó el segundo Congreso Nacional de Municipalidades Turísticas en la ciudad de Puerto Varas, Región de Los Lagos, un evento de dos jornadas que se posiciona como un espacio de intercambio de buenas prácticas en la materia y que sirvió de marco para distinguir a 14 municipios de Chile por ser líderes en la gestión turística que desarrollan en sus territorios.

A partir de hoy, se sumaron a la Distinción de Municipalidad Turística las comunas de Arica, Iquique, San Pedro de Atacama, Valparaíso, El Quisco y Cartagena, El Monte, Pichilemu, Pichidegua y Las Cabras; San Fabián, Chillán y Cobquecura y Quilaco, los que completan el cuadro de las veintisiete comunas que mantienen esta categoría en la actualidad.

<https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2022/08/07/otorgan-distincion-a-14-comunas-del-pais-por-su-vocacion-turistica/>

Finalmente, para corroborar la información obtenida en esta encuesta, se realizó una entrevista a la Sta. Conzuelo Contreras, profesional de apoyo técnico en la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Turismo, que ha sido responsable de monitorear el desarrollo del modelo y sus planes de mejora a escala nacional, desde su implementación hasta la fecha de cierre de la investigación doctoral, en marzo de 2023.

1. ¿Cuándo se inicia la implementación de la Distinción de Municipalidad Turística con el modelo de fortalecimiento de la gestión turística municipal?.

“La implementación se inicia aproximadamente en 2019 cuando termina la etapa de piloto y prueba con las comunas de Vicuña y Paihuano y ocurre en Salamanca el encuentro de coordinadores de municipalidades turísticas, en donde se reconoce a los primeros municipios distinguidos, entre ellos Valdivia, Caldera, Concón, Machalí y Vicuña y trece municipios comienzan el proceso de trabajo interno para cumplir con los criterios e indicadores”.

2. ¿Ha trabajado con el modelo desde su puesta en marcha?. ¿Cuál ha sido su vinculación con el trabajo que se desarrolla internamente en el modelo? (participación en su diseño, implementación, monitoreo, etc.?)

“Si, he trabajado desde su diseño hasta su implementación, si bien quien lleva el tema a nivel nacional es Veronica Aguilar, mi labor es monitorear la información que se incorpora a la plataforma, los indicadores de cumplimiento en los planes de mejora y apoyar en regiones cuando se necesite. Sin embargo, este modelo es el único programa de SERNATUR el cual ven directamente las regiones, son las regiones quienes llevan el control y seguimiento a sus municipios y prestan el apoyo necesario tanto para la postulación como para la elaboración de informe de brechas luego de realizar el autodiagnóstico. A nivel central son solo los resultados y un seguimiento de saber que municipios están en proceso y cuales se han distinguido”.

3. De acuerdo a la experiencia desarrollada en estos años, ¿cuál ha sido el aporte de este modelo para el trabajo con los municipios en Chile?. ¿Cuáles son los efectos positivos para SERNATUR en el trabajo con los municipios a partir de la distinción?

“El mayor aporte del modelo ha sido poder visibilizar y posicionar al responsable de la unidad de turismo su equipo profesional dentro del municipio, contribuyendo a su vinculación con otros actores internos, lo que generado que las autoridades locales otorguen una mayor importancia a los temas de turismo.

También se debe destacar la creación de comités de turismo en todas las municipalidades que lo implementaron.

Para SERNATUR ha permitido poder tener aún más cercanía con el trabajo municipal y posicionar la institución como contraparte. Hemos logrado un reconocimiento y liderazgo para orientar la gestión municipal, que antes de este modelo no habíamos podido consolidar.

Estamos muy satisfechos, y sin este instrumento habría sido muy difícil el trabajo con los destinos turísticos”.

4. En su opinión, ¿los municipios perciben claramente la utilidad de esta herramienta de gestión?

“Si, todos los municipios y los encargados resaltan que esta herramienta ha sido de gran ayuda para su trabajo al interior del municipio, posicionándose el turismo como un eje importante de trabajo y considerando lo en otros aspectos en los cuales antes no ocurría una vinculación tan fluida”.

5. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han enfrentado los municipios para implementar este modelo?

“Las principales dificultades ocurren al comienzo de la implementación, lograr el compromiso de la alta dirección es un gran desafío y luego cuando ocurre cambio de alcalde, lograr convencer a la nueva autoridad de la utilidad de la herramienta y del beneficio que trae para el municipio es lo más complejo, sin contar con que eventualmente puedan desvincular al profesional, como ocurrió en Machalí. Desde ese punto es comenzar un trabajo desde cero para SERNATUR con ese municipio”.

6. ¿Qué oportunidades se visualizan a futuro para ampliar la cobertura de municipios que se suman a la distinción? ¿Cuántos tienen hoy? ¿Cuántas están en procesos?

“Por parte de SERNATUR se ha intentado lograr una vinculación con SUBDERE para que los municipios distinguidos puedan tener un puntaje preferente en otros programas del estado, dándoles un puntaje mayor. Esta vinculación que es entre ambas instituciones se está desarrollando ahora en 2023. Con esto se espera poder incentivar a nuevos municipios a que comiencen el proceso de distinción. Actualmente hay 25 municipios en proceso de distinción, los que se suman a los 22 actualmente distinguidos”.

7. ¿Se percibe que las municipalidades logren una mejor gestión en temas de sustentabilidad a partir de la obtener la distinción?

“Todo el criterio número 9 de gestión, se orienta al trabajo municipal en temas de sustentabilidad, por lo que en los planes de mejora deberían abordar ese eje acortando sus brechas en materia de sustentabilidad”.

8. La distinción ¿ha generado beneficios directos en cuanto a dotación de personal, financiamiento de las unidades de turismo, posicionamiento del área de turismo al interior del municipio?

“Según el informe de gestión del programa de turismo municipal, se ha observado en algunos municipios un incremento en cuanto al financiamiento anual otorgado, sin embargo, no se ha observado aumento en dotación de personal. Lo que si destacan es el posicionamiento del área al interior del municipio”.

9. ¿Se prevé a futuro incentivos para las municipalidades que logran obtener la distinción?

“Todos los incentivos que puedan salir de la vinculación con SUBDERE, y los distintos programas con apoyo de financiamiento que ellos otorgan a los municipios”.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

En la primera parte de este apartado se sintetizan las conclusiones principales de esta investigación doctoral en relación a su objetivo general: estudiar el proceso de conformación de las Zonas de Interés Turístico en Chile, según el marco legal vigente y proponer un modelo para el fortalecimiento de la gestión municipal de estas zonas, observando los cambios generados antes y después de su implementación, así como los principales logros y brechas apreciadas tras su aplicación. En los apartados siguientes revisaremos las distintas aportaciones a cada uno de Los objetivos específicos:

- Analizar la evolución del proceso de declaración de Zonas de Interés Turístico liderado por el Estado de Chile.
- Identificar las brechas de sustentabilidad que afectan la Gobernanza de las Zonas de Interés Turístico y las acciones ejecutadas para superarlas.
- Evaluar las condiciones que determinan la gestión turística municipal en las Zonas de Interés Turístico
- Proponer un modelo para el fortalecimiento de la gestión y gobernanza turística municipal en base al caso de estudio de la comuna de Vicuña, en la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui.

Por otra parte, también revisaremos las conclusiones relacionadas con las Hipótesis que orientaron la investigación realizada:

H1. La dinámica del crecimiento turístico, impulsada principalmente por la presión de la demanda en áreas reconocidas por su atracción, como es el caso de los destinos turísticos, presenta diversos patrones de comportamiento a escala local.

H2. Fortalecer las capacidades de gestión con que cuentan las administraciones locales en los destinos declarados “Zonas de Interés Turístico”, constituye una condición básica para su sustentabilidad.

H3. La ausencia de instrumentos de coordinación interna en las municipalidades que integran una Zona de Interés Turístico es un factor limitante para lograr los objetivos de desarrollo turístico acordados por los actores locales en los planes de acción de estas zonas.

En la segunda parte de este capítulo se identifican las principales limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del trabajo, que será importante considerar para abordar nuevas investigaciones. Finalmente, en la tercera parte se plantean algunas propuestas que pueden orientar el desarrollo de investigaciones posteriores.

7.1 Conclusiones

El trabajo realizado en esta tesis permite extraer como conclusión general, que en los últimos sesenta años las políticas de turismo dirigidas al fomento de los destinos turísticos de Chile se han orientado a focalizar la acción del Estado mediante instrumentos legales, financieros y de coordinación dirigidas a la intervención de las municipalidades y otros organismos públicos que cuentan con financiamiento principalmente para proyectos en las Zonas de Interés Turístico (ZOIT) priorizadas a escala regional. En este período de tiempo, se han registrado profundas transformaciones de la institucionalidad turística nacional y regional, que en la práctica fortalecieron las competencias locales y reconocieron el papel que juegan los actores locales en el proceso de planificación.

Es evidente que los presupuestos asignados a proyectos o iniciativas en los distintos ámbitos de la sustentabilidad han sido insuficientes para abordar las brechas que afectan la gestión turística municipal. El creciente interés de los responsables de las unidades de turismo municipal por trabajar bajo los criterios del modelo de gestión turística diseñado en esta investigación doctoral y los favorables resultados de su implementación, abren una nueva oportunidad para apoyar el trabajo de las autoridades locales. El Servicio Nacional de Turismo, como responsable del sector a escala regional, ha asumido el liderazgo en esta tarea.

En este sentido, el desarrollo sustentable constituye un desafío para los destinos que han tomado la decisión de declarar su territorio como ZOIT. La investigación demostró que no es factible que el turismo genere los beneficios sociales, ambientales y económicos que se le atribuyen, sin la participación activa de las autoridades responsables de la administración de estos territorios, que en el caso de Chile corresponde a las municipalidades y el respaldo financiero y apoyo en su gestión de los organismos públicos vinculados al sector turismo. Por ello, los ítems relacionados con la sustentabilidad serán uno de los que más se debe incidir para hacer de los territorios destinos atractivos y hacia el futuro.

La creciente demanda de visitantes que se registró en todos los destinos turísticos del país, en particular en torno a los atractivos naturales, se ha visto que requiere en el corto plazo implementar medidas concretas para financiar los proyectos que en cada uno de los ámbitos de la sustentabilidad se han propuesto en la agenda de planificación de estas zonas. Esto es una tarea que requiere abordarse con prioridad atendiendo a la diversidad de brechas en todos los ámbitos de la sustentabilidad y, en particular, en temas de protección ambiental, que se registran en cada Plan de Acción de las ZOIT.

Estas conclusiones se han ido alcanzando a través de la consecución de los distintos objetivos específicos planteados en el trabajo. A continuación se desarrollan las principales conclusiones de los objetivos específicos planteados.

7.1.1 Evolución del proceso de declaratoria de Zonas de Interés Turístico en Chile

En relación con el primer objetivo específico propuesto en esta tesis doctoral, que se planteaba *analizar la evolución del proceso de declaración de Zonas de Interés Turístico en Chile*, se concluye que en Chile el Estado ha priorizado territorios para la atracción de actividades y servicios turísticos, organizados bajo una estructura de gobernanza y un plan de acción que involucra a municipalidades y otros organismos regionales. Si bien, durante el período analizado se ampliaron las oportunidades de inversión, el bajo nivel de desempeño en la ejecución de proyectos, refleja que las políticas públicas de turismo requieren nuevos instrumentos y competencias de gestión a escala local.

El análisis de la evolución de las declaraciones de ZOIT efectuadas por el organismo nacional de turismo, reveló que durante el período inicial de implementación de este instrumento, que se extendió por 25 años, se declaró sólo una zona, el año 1979. Esta situación tiende a revertirse a partir de la instalación de los gobiernos regionales, a mediados de los años noventa, por cuanto las estrategias regionales de fomento a la competitividad, desde un principio incorporaron el sector turismo.

Por otra parte, desde fines de los años noventa, tanto el Servicio Nacional de Turismo, como las municipalidades y el sector privado, asumieron el rol de promotores de polos de desarrollo turístico, lo que estimuló la declaración de nuevas ZOIT, principalmente en destinos emergentes rurales y de naturaleza. Este interés en aprovechar las condiciones de atracción de los territorios contribuyó a que la nueva ley de turismo, promulgada el año 2010, estableciera un marco normativo que no sólo respaldó las iniciativas en curso, incorporando una estructura de gobernanza, sino que incentivó a las autoridades locales. En un breve plazo, entre los años 2017 y 2019, aprobaron la declaración de 24 nuevas ZOIT.

Los resultados obtenidos durante los 45 años transcurridos desde la puesta en marcha del proceso de declaración de ZOIT, dejan en evidencia que la legislación chilena está generando nuevas oportunidades para fortalecer los actuales mecanismos de coordinación institucional a escala local. En ese contexto, el liderazgo municipal, en particular en las áreas rurales del país, será un factor clave para revitalizar la función que se le asigna a las Zonas de Interés Turístico. De ahí el interés en la aprobación de este tipo de figuras turísticas para los espacios que se quiere que tengan expectativas de desarrollo como destinos turísticos.

7.1.2 Brechas de sustentabilidad que afectan el desarrollo de las actividades turísticas en las Zonas de Interés Turístico.

En cuanto al segundo objetivo, en el que nos propusimos *identificar las brechas de sustentabilidad que afectan el desarrollo de las actividades turísticas en las Zonas de Interés Turístico*, se ha constatado a través de la revisión de los planes de acción de estas zonas, que avanzar hacia un modelo de crecimiento y desarrollo del turismo que contribuya a enfrentar los desafíos de sustentabilidad sociocultural, económica, de gestión institucional y medioambiental, es una responsabilidad compartida entre todos los actores.

La situación general que se observó en las ZOIT permite concluir que éstas cuentan con un capital natural de atractivos naturales y culturales y un evidente interés del sector privado por invertir en equipamiento y diversificar sus servicios turísticos. No obstante, aunque las autoridades del sector turismo y de las administraciones locales han asumido el reto de financiar la infraestructura, servicios básicos y otros proyectos en estas zonas, se requieren nuevas decisiones estratégicas para asegurar la sustentabilidad de las actividades turísticas en estos territorios.

Teniendo en consideración esa perspectiva, en Chile las principales brechas que afectan el desarrollo sustentable de las ZOIT corresponden a los ámbitos sociocultural y de gestión institucional. Los actores locales involucrados en el diseño de los planes de acción identificaron que una alta proporción de estas zonas (95%), requieren medidas de corto plazo que apoyen la inserción laboral de las comunidades residentes en el sector turismo y la implementación de programas de mejoramiento del patrimonio urbano.

Ambos tipos de iniciativas se complementan y responden al proceso de desarrollo que están experimentando los destinos turísticos localizados en áreas naturales, que tal como se señaló, registran una tendencia de crecimiento constante en los últimos años. En estos destinos las comunidades residentes se han integrado progresivamente al turismo, como una alternativa productiva complementaria a las actividades económicas tradicionales. Esta situación es aún más evidente en territorios ubicados en el extremo norte del país y en la Patagonia austral, que a partir del año 2017 fueron declaradas ZOIT.

Otras brechas que se suman a las mencionadas anteriormente y que representan también prioridades, en al menos el 60% de las ZOIT, tienen relación con: a) implementación de estrategias de promoción turística a escala local, b) financiamiento de programas de apoyo a las empresas turísticas, c) planificación y ordenamiento del territorio turístico, d) disponibilidad de información para interpretación ambiental en sitios turísticos, e) certificación de calidad de las empresas turísticas, f) registro formal de nuevas empresas

turísticas, g) manejo de la estacionalidad turística, h) implementación de sellos de sustentabilidad turística, i) cambios en la organización para la gestión turística local y, j) protección de ecosistemas.

Considerando que el propósito final de la declaración de una ZOIT es la conservación y la planificación integrada para promover la inversión privada, y teniendo en cuenta las prioridades identificadas por los actores locales, un desafío para la gestión sustentable en estas zonas será asegurar el compromiso de las autoridades y acuerdos vinculantes entre los planes de acción y los programas de inversión anual de los organismos del Estado que integran las gobernanzas de estas zonas.

7.1.3 Condiciones que determinan la gestión turística municipal en las Zonas de Interés Turístico

En relación con el objetivo de *evaluar las condiciones que determinan la gestión turística municipal en las Zonas de Interés Turístico*, se debe tener en cuenta que por mandato legal en todas ZOIT las municipalidades juegan un papel relevante por su responsabilidad en la administración de su territorio. Corresponde a la Unidad de Turismo asumir la función de coordinación con otras unidades del municipio.

Los responsables del área de turismo municipal entrevistados en esta investigación reconocieron que las administraciones locales no cuentan con las condiciones favorables para administrar territorios que tienen múltiples potencialidades para el turismo, debido a que – en su opinión – carecen del respaldo interno necesario para su gestión. Esta afirmación es concordante con la jerarquía administrativa asignada al área de turismo en las 201 municipalidades que en Chile administran territorios comunales registrados en la lista de destinos turísticos reconocidos por las autoridades nacionales de turismo, por cuanto sólo el 8,4% cuenta con una Dirección de Turismo.

Esta posición jerárquica es el reflejo de uno de los principales obstáculos que mencionaron los profesionales entrevistados, que hacían referencia a la falta de voluntad política de las autoridades locales para asignarle a los temas de turismo mayor relevancia en zonas que han alcanzado incluso un estatus turístico internacional. En la práctica sólo un 33,3% reconoce que la planificación turística tiene alta importancia para la gestión de la autoridad.

Estas limitantes se suman a otras condiciones desfavorables de la gestión turística municipal que se identificaron en la investigación. Entre éstas se destacan las siguientes: a) reducido número de funcionarios en el área de turismo, b) falta de planes de desarrollo turístico que orienten la gestión local a largo plazo, c) escasa asignación de presupuesto para las funciones del área de turismo, d) poca dedicación de tiempo de la jornada laboral para funciones de coordinación y articulación institucional, e) desconocimiento del

sector turismo al interior de las municipalidades y f) falta de continuidad en el desarrollo de las iniciativas que corresponden al área de turismo.

El efecto de trabajar bajo estas restricciones deriva en que las administraciones municipales, en zonas que están realizando un esfuerzo de promoción turística para el mercado interno e internacional, carezcan de las capacidades técnicas para liderar y coordinar un proceso sistemático de gestión turística sustentable en los territorios.

A lo anterior se suma la situación post Covid 19, que afectó a todas las municipalidades del país, por cuanto generó una revisión de sus prioridades en un período que, debido a la restricción de los viajes nacionales e internacionales, también limitó al máximo las funciones habituales que desempeñaban las unidades de turismo antes de la pandemia.

7.1.4 Propuesta de un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal

Finalmente, nos planteamos el objetivo de *proponer un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal, en base al caso de estudio de la comuna de Vicuña, en la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui*, que contribuyera a comprobar, que implementar este modelo es una decisión clave para reducir las brechas que afectan la gestión de las ZOIT en Chile. Para responder a este desafío durante los dos primeros años de esta investigación, se tuvo la oportunidad de diseñar y poner en práctica el modelo, en un caso real, en el marco de una asesoría técnica prestada al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, que tuvo su aplicación en la municipalidad de Vicuña.

El modelo se respaldó en la experiencia internacional desarrollada en Japón, Estados Unidos y España, entre otros países, que han fomentado las prácticas de gestión de calidad, a nivel de empresas y organizaciones públicas, incorporando los criterios que habitualmente miden los procesos de mejora continua: a) liderazgo y compromiso de la alta dirección, b) visión estratégica y plan de turismo, c) capital humano, d) programa de financiamiento, e) formación de la unidad de turismo, f) estructura de coordinación interna, g) programas de gestión turística, h) sistema de información y estadísticas y i) resultados.

Estos criterios se evaluaron durante la etapa de diseño en la municipalidad de Vicuña, en el norte de Chile, seleccionada de común acuerdo con las autoridades del Servicio Nacional de Turismo de Chile y por la disposición de la autoridad municipal para desarrollar el modelo en esta localidad, como caso piloto.

La implementación del modelo en las municipalidades de Chile a partir del año 2019 ha registrado un incremento constante, incluso en el período más intenso de pandemia, lo que refleja la pertinencia y oportunidad de incorporarlo como instrumento de la política de turismo a nivel de destinos. En ese contexto, se concluye - a partir de la opinión de los propios funcionarios municipales – que las municipalidades que cumplieron con los requisitos exigidos por este modelo han registrado cambios favorables en distintos ámbitos de su gestión interna. Entre estos cambios cabe destacar los siguientes:

- a) El fortalecimiento de las capacidades internas de las municipalidades para impulsar el desarrollo turístico local, asumiendo una posición de liderazgo a partir de mejora en sus mecanismos de coordinación y vinculación con otras instituciones.
- b) El creciente interés de algunas autoridades locales por generar procesos de mejora continua, en particular ante la necesidad de situar a la municipalidad en el rol de liderazgo que se le reconoce en un destino turístico. Esto permite introducir cambios en la estructura interna de la institución y fortalecer las funciones que corresponden al desarrollo del turismo como actividad económica a escala local. Así, bajo esta perspectiva, la experiencia de la localidad de Vicuña demostró que en la medida que el Alcalde se involucró en la implementación del modelo, facilitando la participación de los profesionales del municipio en las distintas actividades previstas durante el período de la investigación, se logró motivación y apoyo para el trabajo de investigación.

Esta posición, se ha reflejado en el desarrollo de nuevos proyectos y actividades que las municipalidades están trabajando internamente y, en conjunto, con otras instituciones. Las más importantes, en opinión de los mismos profesionales, son: capacitación, planificación turística, sustentabilidad y promoción turística.

- c) La decisión de conformar una estructura formal para coordinar el trabajo del área de turismo, con otras áreas internas del municipio, denominada Comité de Turismo, ha generado la oportunidad de construir un espacio de coordinación, que, al mismo tiempo de intensificar la comunicación interdepartamental, ha estimulado el trabajo colaborativo y asociativo en la municipalidad, generando un impacto favorable en la capacidad institucional para la toma de decisiones.

De acuerdo a la experiencia piloto desarrollada en la Comuna de Vicuña, las unidades que integran este comité son las siguientes: Turismo, Secretaría Comunal de Planificación, Fomento Productivo, Obras Municipales, Medio Ambiente, Cultura, Rentas y Tránsito. En cada municipalidad la realidad puede ser distinta, pero en cualquier caso estas unidades son claves en un comité de esta naturaleza.

- d) La participación activa de los funcionarios que integran alguna de las unidades o departamentos relacionados con el desarrollo de actividades turísticas, también ha contribuido a la productividad del trabajo de equipo, por cuanto se observó un mayor compromiso de las jefaturas que cumplen funciones vinculadas con el área de turismo.

Las respuestas de los 13 profesionales responsables del área de turismo a la encuesta realizada durante la última parte de esta investigación, demuestra que tanto el apoyo del organismo oficial de turismo, como el compromiso de la autoridad local, han sido determinantes para lograr implementar el modelo de gestión en las municipalidades. Según la experiencia registrada, las principales unidades municipales que fortalecieron su trabajo con el área de turismo y han generado nuevos proyectos e iniciativas en conjunto, corresponden a los departamentos de Medio Ambiente, Fomento Productivo, la Secretaría Comunal de Planificación, Cultura, Aseo y Ornato y Desarrollo Comunitario.

- e) En cuanto a la relación con el sector privado, la vinculación que los municipios han establecido con los gremios y empresas del sector turismo se basa principalmente en el apoyo y asesoría técnica para la obtención de financiamiento para proyectos, el aporte de información para decisiones de promoción e inversión y la capacitación al personal que trabaja en servicios turísticos. La participación de diversas áreas de la municipalidad en programas que responden a estas necesidades ha facilitado la conformación de una red de apoyo a las empresas privadas del sector turismo.
- f) En cuanto a la vinculación con los organismos públicos, se ha logrado que las municipalidades cuenten con una contraparte profesional para la implementación a escala local de las políticas públicas diseñadas a escala central y regional, lo que ha derivado en nuevas fuentes de financiamiento para el presupuesto municipal destinado a inversión en obras públicas asociadas al sector turismo e incrementado la capacidad de obtener financiamiento proveniente de los instrumentos de fomento disponibles en instituciones del Estado.
- g) En cuanto al “efecto de demostración” que se logró en las municipalidades con la implementación de este modelo demostró la importancia de establecer procesos de gestión en las municipalidades, respaldadas por estructuras formales de coordinación que faciliten el trabajo interdepartamental en el ámbito del turismo. La participación y colaboración de los profesionales que en las municipalidades tienen la responsabilidad de aplicar las recomendaciones derivadas de la investigación, contribuyó a que el organismo nacional de turismo asumiera el compromiso de poner en marcha el modelo como un instrumento de reconocimiento al trabajo que realizan las municipalidades, creando la “Distinción

de Municipalidad Turística”, primera política pública dirigida a fortalecer la gestión turística de los gobiernos locales en Chile.

Este premio a la calidad de la gestión ha estimulado a un número creciente de municipalidades a implementar las recomendaciones derivadas de la investigación doctoral, las que han sido difundidas y promovidas por el Servicio Nacional de Turismo para impulsar procesos de cambio en las municipalidades, en particular en las entidades que se ubican en destinos declarados Zonas de Interés Turístico. Por lo que se concluye este punto informando de la importancia de la incentivación a la hora del desarrollo de un turismo sustentable en las municipalidades y también de la importancia de mantener la coordinación entre los distintos entes involucrados.

7.2 Conclusiones sobre las hipótesis de la investigación

H1. La dinámica del crecimiento turístico, impulsada principalmente por la presión de la demanda en áreas reconocidas por su atracción, como es el caso de los destinos turísticos, presenta diversos patrones de comportamiento a escala local.

Los destinos turísticos de Chile han registrado tasas de crecimiento que en los últimos 15 años antes de la pandemia de COVID 19, fluctuaban entre un 5% y un 10% en promedio anual, generando una presión territorial que se refleja en la incorporación de nuevos espacios para la práctica del turismo. Los patrones de ocupación territorial que está emergiendo en las zonas de montaña, en los bordes lacustres y en el entorno de los Parques Nacionales y otras áreas protegidas a partir de la concentración de las actividades recreativas se están desarrollando nuevos núcleos turísticos, principalmente al sur del país, al mismo tiempo que se consolidan las zonas turísticas litorales y urbanas del norte y centro del país.

La investigación aportó antecedentes sobre esta evolución y durante el levantamiento de información documental en la etapa de terreno se evidenció que el uso del suelo y su expansión en el destino es un factor clave para generar una intervención planificada desde el ámbito público. Por una parte, existen límites administrativos que determinan qué municipios comprende el territorio turístico y, por otra parte, los límites involucran condiciones ambientales que definen su fragilidad y al mismo tiempo su potencialidad turística.

Las condiciones y el estado de conservación del territorio actúan como un estímulo a la motivación de los turistas y también constituyen un elemento diferenciador para su sustentabilidad. Por ello, es importante

tener en cuenta que el patrón de viajes genera una dimensión específica al destino y por esto será necesario disponer de información precisa respecto de los recursos turísticos, vialidad estructurante, distribución de centros turísticos, dotación de servicios básicos, equipamiento turístico, entre otros aspectos a considerar cuando corresponda intervenir.

La capacidad de los actores locales para actuar oportunamente sobre estas condiciones (tanto en áreas urbanas, como en zonas rurales y espacios naturales) influye directamente en el uso turístico y en la creación de una marca turística local.

Considerando que el ordenamiento territorial para la actividad turística constituye un imperativo para evitar los procesos de saturación observados en los destinos de carácter masivo, y por lo tanto, una fase necesaria para conducir bajo criterios de sustentabilidad las decisiones, los principales desafíos que enfrentan actualmente las autoridades y el sector privado para crear las ventajas competitivas en los espacios turísticos identificados en el país, radica en establecer las limitantes o umbrales que afectarán la intervención de los actores locales y del sector privado.

Los destinos comparten su ciclo de crecimiento en el tiempo y en el espacio, construyendo un sistema complejo de relaciones heterogéneas que demandan respuestas de las autoridades en distintos ámbitos y las condiciones y estado de conservación del territorio, aspectos que constituyen un elemento diferenciador para su sustentabilidad. De allí la relevancia de diseñar políticas públicas que aporten nuevas capacidades a los actores locales para anticipar sus decisiones en un contexto de incertidumbre y desigualdad que están enfrentando en Chile, tanto en los destinos urbanos, como en los destinos rurales u otros.

En conclusión, esta hipótesis se corroboró durante la investigación

H2. Fortalecer las capacidades de gestión con que cuentan las administraciones locales en los destinos declarados “Zonas de Interés Turístico”, constituye una condición básica para su sustentabilidad.

La organización del territorio como destino turístico, requiere mecanismos de actuación que efectivamente permitan articular las variables físicas, socio culturales y económicas que estructuran la relación oferta - demanda derivada del fenómeno turístico, lo que implica intervenir en cada momento del ciclo de vida con los instrumentos de planificación correspondientes.

La constitución de la Mesa Público-Privada derivada de la declaratoria y Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico (actualmente en proceso de ejecución), representa una instancia que ciertamente será determinante para la implementación y puesta en marcha del modelo.

Teniendo en cuenta que la vigencia de estos planes es de cuatro años, los resultados expuestos no son alentadores y más que una debilidad del instrumento o del proceso de formulación, que tiene instancias de participación reguladas, la principal responsabilidad de la coordinación, implementación y monitoreo de los planes radica en la gobernanza de estas zonas, es decir en la mesa público - privada turística local.

Considerando que uno de los factores críticos para que opere la gobernanza turística es disponer de los instrumentos que permitan consolidar una red de trabajo, los actores locales reconocen que el éxito de las zonas y la efectividad de sus proyectos requiere reforzar estos vínculos interinstitucionales.

En conclusión, esta hipótesis también se corroboró durante la investigación

H3. La ausencia de instrumentos de coordinación interna en las municipalidades que integran una Zona de Interés Turístico es un factor limitante para lograr los objetivos de desarrollo turístico acordados por los actores locales en los planes de acción de estas zonas.

La incorporación del municipio en el proceso de planificación turística requiere, en primer lugar, la comprensión por parte de los agentes involucrados en el proceso de desarrollo de ciertos aspectos condicionantes que permiten explicar la actividad turística en su dimensión espacial y temporal.

Si bien no existe una estructura homogénea para integrar las funciones relacionadas con turismo al interior de la estructura de las municipalidades, la experiencia ha demostrado que aquellas municipalidades que han organizado una unidad especializada en turismo están en condiciones de enfrentar con mayor éxito la gestión sectorial.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios de la Municipalidad de Vicuña quedó en evidencia que en la medida que se consolida una estructura de trabajo interno, respaldada con un instrumentos formal para involucrar a los profesionales responsables, se establecen nuevas oportunidades para el diseño de una estrategia de trabajo colaborativo, se identifican nuevas vinculaciones asociadas a los proyectos y se reduce la situación el riesgo de discontinuidad de las intervenciones de los gobiernos locales en el proceso de desarrollo turístico.

En conclusión, esta hipótesis también se corroboró durante la investigación

7.3 Limitaciones de la investigación

7.3.1 Evidencia de la experiencia internacional

En el ámbito del turismo las investigaciones se han focalizado principalmente estudiar el rol de los gobiernos locales como responsables de un territorio que es el núcleo de atracción o destino para sus visitantes, se ha prestado escasa atención al análisis de los factores que afectan su gestión interna y cuando se dispone de alguna información, ésta es el resultado de estudios focalizados en pocos destinos (Ruhanen, 2006; Torres, Palomeque, Sanz, y Font, 2021). Por lo tanto, se requiere avanzar en la sistematización de la experiencia internacional, para contar con un mayor respaldo para nuevas investigaciones.

7.3.2 Disponibilidad de información y estudios previos

El proceso de implementación de planes de acción en las Zonas de Interés Turístico de Chile es reciente. Sólo seis de las veinte zonas han finalizado el periodo de ejecución de su cartera de proyectos y no existe una evaluación de sus resultados, en términos de eficiencia, eficacia u otros indicadores que respondan a los desafíos que cada zona se planteó al definir su visión estratégica.

En ese contexto, la investigación aporta una primera revisión, con la información publicada respecto del nivel de avance de cada iniciativa en particular, de acuerdo a los antecedentes proporcionados por los organismos oficiales. Por esta razón, los resultados reflejan la situación en un momento del tiempo y del período de ejecución de estos planes, los que también están sujetos a las condiciones que los destinos turísticos han debido enfrentar un momento de crisis derivada de la pandemia de COVID 19.

7.3.3 Tiempo disponible para la evaluación del impacto de implementación del modelo de gestión turística municipal.

Si bien el tiempo destinado a la investigación permitió realizar un trabajo de levantamiento de información adecuado a los objetivos e hipótesis planteadas, la implementación del modelo de gestión en la política pública de Chile es reciente y aún se encuentra en una primera fase de puesta en marcha.

La primera etapa de implementación se inició el año 2019, una vez diseñada y validada la propuesta por el Servicio Nacional de Turismo. En esa oportunidad participaron 5 municipalidades de Chile que se motivaron por postular al llamado que hizo la institución, por cuanto cumplían los requisitos exigidos para obtener el reconocimiento a la gestión turística. En una segunda etapa, a partir del año 2020, durante el

período de pandemia, se han sumado 22 nuevas municipalidades que también asumieron el desafío de mejorar sus procesos de gestión y aportaron la evidencia que respaldaba su trabajo.

Teniendo en cuenta que estas 27 municipalidades se encuentran en la fase de ejecución de sus planes de mejora, aún se requiere más tiempo para evaluar los resultados de su implementación, de tal forma de disponer de antecedentes que contribuyan a difundir las buenas prácticas de las municipalidades que han obtenido la “Distinción de Municipalidad Turística”.

7.3.4 Alcances del modelo de gestión turística municipal

La selección de criterios e indicadores del modelo de gestión turística municipal propuesto en esta investigación, si bien se puede aplicar a cualquier tipo de municipalidad y sus indicadores se ajustan a los indicadores empleados a escala internacional, se respalda en la experiencia que ha desarrollado la Subsecretaría de Desarrollo Regional para apoyar a las municipalidades de Chile. Este marco de intervención puede generar limitaciones para su implementación en un entorno en el que se prioricen nuevos criterios de gestión para la institucionalidad local.

7.4 Recomendaciones para futuras investigaciones

El trabajo desarrollado abre nuevas líneas de investigación que pueden implementarse en el futuro. Las principales son las siguientes:

- a) Los destinos turísticos de Chile, principalmente los que se ubican en áreas rurales de naturaleza registran un ciclo de crecimiento que está generando nuevas inversiones y servicios turísticos. En un escenario de desarrollo turístico, en el que se observan oportunidades para la incorporación de otros destinos turísticos, se abre un espacio para la creación de nuevos conocimientos e investigación sobre la capacidad de los gobiernos locales para crear redes intercomunales de gestión de destinos en las Zonas de Interés Turístico, aplicados desde el planteamiento de la sustentabilidad de los territorios.
- b) Es importante analizar el impacto que la distinción puede tener en lugares que están en una etapa inicial o emergente del desarrollo turístico, por cuanto será necesario aplicar el modelo como un instrumento que respalde la definición de un plan de trabajo para este tipo de municipalidades.
- c) Otro aspecto por estudiar en nuevas investigaciones es el sistema o tipo de incentivos que pueden establecer las instituciones gubernamentales, para fomentar la aplicación de medidas y recursos, no

necesariamente de carácter pecuniario, para apoyar a las municipalidades que opten por implementar el modelo de gestión.

- d) En cuanto a monitoreo de la gestión en futuras investigaciones también se propone emplear los criterios e indicadores del modelo como mecanismo de medición periódica de los avances que las municipalidades están logrando a partir de la implementación del modelo. En la misma dirección en adelante se requerirá contar con un catálogo de Buenas Prácticas de Gestión Turística de las Municipalidades que han alcanzado la distinción reconociendo los factores que han favorecido o limitado su avance.
- e) En una siguiente etapa de seguimiento posterior a la ejecución de los planes de acción de las Zonas de Interés Turístico se recomienda analizar en qué medida los proyectos han contribuido a reducir las brechas planteadas durante la fase de diseño y en particular en los ámbitos económicos, medioambientales, socioculturales y de gestión. El Servicio Nacional de Turismo es la autoridad responsable de coordinar este trabajo en su rol de líder de la mesa y por ello le corresponde asegurar la vinculación de estos planes con el programa de inversión regional de cada una de las instituciones responsables de los proyectos y otras iniciativas incorporadas en el plan.
- f) En base a la experiencia obtenida en esta investigación se propone implementar una línea de investigación longitudinal para analizar el proceso de diseño e implementación de los planes de acción y los factores que van condicionando su ejecución. Esto permitiría identificar los aspectos críticos de coordinación y de articulación institucional que pueden favorecer o entorpecer este tipo de instrumentos a nivel local. En particular será relevante evaluar el desempeño de las municipalidades que han optado por la “Distinción de Municipalidad Turística”.

7.5 Recomendaciones para fomentar nuevas iniciativas de gestión turística a escala local

La organización del territorio como destino turístico, requiere mecanismos de actuación que efectivamente permitan articular las decisiones de planificación a escala local. En ese contexto, las acciones que se identifican para el corto plazo son las siguientes:

- a) El Comité Municipal de Turismo deberá asumir algunas funciones básicas que serán complementarias a las que corresponde a cada unidad o Departamento del municipio, constituyéndose en una instancia de apoyo que en ningún caso actuará duplicando funciones que compete a las unidades. El rol de

monitorear y establecer indicadores de seguimiento para el plan de acción será relevante para la gestión de la institución y facilitará contar con una evaluación oportuna del estado de ejecución del plan de acción de las Zonas de Interés Turístico.

- b) En el ámbito del desarrollo de equipamiento e infraestructura habilitante la principal función municipal es impulsar la ejecución de obras de infraestructura vial, servicios básicos y equipamiento de apoyo al desarrollo turístico, coordinando el trabajo de los municipios e instituciones públicas que corresponda.
- c) En el ámbito de los recursos humanos y de la calidad de la oferta turística, se trata de incentivar la capacitación de los profesionales y técnicos que trabajan al interior de las municipalidades y del personal que trabaja en las empresas turísticas del destino con el objetivo de proveer una oferta de servicios turísticos de calidad e incentivar a los prestadores de servicios turísticos para generar una cultura de calidad turística.
- d) En el ámbito del desarrollo de productos turísticos, la principal responsabilidad es orientar y apoyar la diversificación de la oferta actual y el desarrollo de nuevos productos turísticos acordes a la vocación del destino incorporando criterios de sustentabilidad a lo largo de la cadena productiva.
- e) En el ámbito de la promoción turística corresponde apoyar la ejecución de campañas de difusión orientadas a atraer visitantes nacionales e internacionales al destino, para tal efecto se coordinará a nivel regional con el Servicio Nacional de Turismo, participando activamente en las actividades de promoción del destino. Asimismo, el apoyo que las distintas unidades puedan entregar para el registro, procesamiento y difusión de información sobre los atractivos y servicios del destino será una tarea permanente en la gestión turística municipal.
- f) En el ámbito de la sustentabilidad del destino, la gestión interna se orientará a resguardar que los programas y proyectos que se ejecuten en la comuna incorporen los criterios de sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental y, al mismo tiempo, generar iniciativas dirigidas a la protección de los recursos naturales (agua, flora, fauna, paisaje etc.) y del patrimonio cultural. Asimismo, incentivar que las empresas de alojamiento y Tour Operadores que presten servicios en el destino obtengan o al menos cumplan con requisitos básicos de sustentabilidad.

Para tal efecto, las instituciones, empresas, organismos de la sociedad civil y otras organizaciones que participan en la Mesa Público Privada tendrán que implementar oportunamente los instrumentos de monitoreo que permitan contar oportunamente con la información para evaluar sus avances y limitaciones.

- g) En el ámbito del fomento productivo se requiere focalizar el trabajo de la municipalidad en aplicar instrumentos de seguimiento de la cartera de proyectos, al objeto de reducir y mitigar los posibles impactos ambientales que afecten el desarrollo sustentable del turismo.
- h) En cuanto a la asociatividad, se requiere un esfuerzo sistemático de establecer desde las comunas alianzas estratégicas con gremios del turismo de la localidad, con instituciones públicas regionales y nacionales, con otros municipios, con ONG'S, con instituciones de educación superior y liceos técnicos especializados, entre tantos actores, para responder a la misión que se desprende de las funciones municipales.
- i) En cuanto a la implementación de un modelo de gestión se requerirá que las autoridades municipales incentiven la inserción laboral de técnicos especializados en turismo, que también puedan responder a los requerimientos técnicos de las distintas unidades internas y apoyar al responsable de la unidad en las materias prioritarias que se determinen.

La vinculación de estas unidades mediante un trabajo en red facilitará la coordinación interinstitucional y lograr resultados más eficientes con los actores del sistema turístico. Al interior del municipio esta instancia deberá estar integrado por los responsables de las unidades mencionadas, entre otras que se reunirán periódicamente para planificar, implementar y evaluar las actividades relacionadas con turismo.

- J) La puesta en marcha de un proyecto para introducir innovación en los procesos internos del municipio, en materia de turismo, constituye para las administraciones locales un nuevo desafío en la búsqueda de mecanismos de gestión y coordinación interna. Este desafío supone que los municipios fortalecerán sus capacidades para:
 - Diseñar políticas integrales para el desarrollo turístico local
 - Integrar nuevas zonas y recursos naturales al desarrollo turístico

- Recuperar la identidad local
- Apoyar el desarrollo de una oferta de productos turísticos basada en emprendimientos locales.
- Especializar a profesiones en materias vinculadas con la gestión turística
- Establecer acuerdos de colaboración y coordinación entre municipalidades de un mismo destino.
Por ejemplo, cuencas lacustres.
- Conformar redes de trabajo con el sector privado y las instituciones públicas vinculadas con el turismo.
- Incrementar el uso de nuevas tecnologías
- Generar información estadística y cartográfica para la toma de decisiones
- Promocionar los atractivos de la comuna dentro de la oferta turística

En definitiva, el trabajo realizado en esta tesis permite confirmar que en los últimos sesenta años las políticas de turismo dirigidas al fomento de los destinos turísticos de Chile se han orientado a focalizar la acción del Estado mediante instrumentos legales, financieros y de coordinación dirigidas a la intervención de las municipalidades y otros organismos públicos que cuentan con financiamiento para proyectos en las Zonas de Interés Turístico priorizadas a escala regional. En este período de tiempo se han registrado profundas transformaciones de la institucionalidad turística nacional y regional que en la práctica fortalecieron las competencias locales y reconocieron el papel que juegan los actores locales en el proceso de planificación.

Es evidente que los presupuestos asignados a proyectos o iniciativas en los distintos ámbitos de la sustentabilidad son insuficientes para abordar las brechas que afectan la gestión turística municipal. El creciente interés de los responsables de las unidades de turismo municipal por trabajar bajo los criterios del modelo de gestión turística diseñado en esta investigación doctoral y los favorables resultados de su implementación, abren una nueva oportunidad para apoyar el trabajo de las autoridades locales. El Servicio Nacional de Turismo, ha asumido el liderazgo en esta tarea.

El desarrollo sustentable constituye un desafío que con la decisión de declarar un territorio como Zonas de Interés Turístico no es factible abordar sin mediar la implementación de medidas concretas para financiar los proyectos que en cada uno de los ámbitos de la sustentabilidad forman parte de su plan de acción.

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

1. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado de España. (1963). Ley 197/1963, de 28 de diciembre, sobre «Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional». https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1963-22673
2. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado de España (1978). *Constitución Española*. <https://www.boe.es/boe/dias/1978/12/29/pdfs/A29313-29424.pdf>
3. Agencia Europea de Medio Ambiente. (2006). *Conjunto Básico de Indicadores de la AEMA*. https://www.miteco.gob.es/en/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/ConjuntoBasicoIndicadores_tcm38-185692.pdf
4. Ahmad, A. y otros. (2012). The roles of tourism system towards development of tourist friendly destination concept. *Asian Social Science*, 8(6), 146-155. https://pdfs.semanticscholar.org/4654/7cc333f0fe5c047cd34e646e7e1a4cce6e9b.pdf?_ga=2.70698583.698200237.1570674253-1533569312.1550597807.
5. Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 157 – 171. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/10946-desarrollo-economico-local-descentralizacion-america-latina>.
6. Alvarado, M. Flores, M. y Miranda, P. (2011). Propuesta de zonificación turística como modelo de planificación territorial para comunidades del Golfo de Nicoya. *Revista Geográfica de América Central* 1(46), 87-107. <https://www.redalyc.org/pdf/4517/451744670004.pdf>
7. Alvarez, A; Fernández, B. y Ruiz de Lima, G. (2006). La zonificación de los usos del suelo como herramienta estratégica para el ordenamiento del territorio y el desarrollo sustentable. *Huellas*, 11, 27-40. [https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/2660/n11a03alvarez.pdf? Sequence=1&isAllowed=y](https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/2660/n11a03alvarez.pdf?Sequence=1&isAllowed=y)
8. Agarwal, S. (2001). restructuring seaside tourism. the resort lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 25-55. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738301000020>.
9. Agyeiwaah, E., McKercher, B. y Suntikul, W. (2017). Identifying core indicators of sustainable tourism: a path forward?. *Tourism Management Perspectives*, 24, 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.005>.
10. Antón, S. y Wilson, J. (2016). The evolution of coastal tourism destinations: a path plasticity perspective on tourism urbanization. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 1-18. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09669582.2016.1177063?needAccess=true>.

11. Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5582/1/S0260445_es.pdf
12. Arenas, F. (2009). *La construcción de las regiones chilenas: desde los hitos históricos hasta los desafíos actuales*. http://chiledescentralizado.cl/wp-content/uploads/2017/01/Libro-Pensando-Chile-desde-sus-Regiones-con-link-p.desp_.cam_.pdf
13. Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, 17(32), 107-144. <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v17n32/v17n32a4.pdf>.
14. Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1977). *Ley sobre la zona marítimo terrestre*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=32006&nValor3=33755&strTipM=FN
15. Asociación Española de Normalización y Certificación. (2016). *Norma Española UNE 178501. Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes*. <https://www.aenor.com/certificacion/administracion-publica/destino-turistico-inteligente>
16. Auriolles, J., Fernández, M. Manzanera, E. (2008). El distrito turístico. *Mediterráneo Económico*, 13, 299-326. <https://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-13-los-districtos-industriales/224>
17. Ávila, R. y Barrado, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo* 15, 27-43. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18541/17881>.
18. Azcárate T., Benayas J., Nerilli G. y Justel A. (2019). *Guía para un turismo sostenible. retos del sector turístico ante la Agenda 2030*. <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2019/10/Gui%C3%A1-para-un-turismo-sostenible-REDS-RTI-web.pdf>.
19. Baggio, R (2008). Symptoms of complexity in a tourism system. *Tourism Analysis*, 13, 1-20. <https://pdfs.semanticscholar.org/5d8b/4af5b13bef3733232525f7d9cac1b2483bf4.pdf>
20. Baggio, R. y Cooper Ch. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1757-1771. <https://doi.org/10.1080/02642060903580649>
21. Baggio, R. y Sainaghi, R. (2011). Complex and chaotic tourism systems: towards a quantitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 840-861 doi: <https://doi.org/10.1108/095961111111153501>

22. Baggio, R., Scott, N. y Coper, C. (2010b). Network science: a review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>.
23. Baggio R. y Del Chiappa, G. (2014). Real y virtual relationships in tourism digital ecosystems. *Information Technology in Tourism*, (14)1, 3-19. <https://doi.org/10.1007/s40558-013-0001->
24. Bañales-Mallo, A., Aguirre-García, M., y Santos-Vijande, M. (2019). Dirección estratégica urbana, city marketing, gestión de calidad total y desarrollo económico local. Enfoque metodológico. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 11, 1-16. <https://www.scielo.br/j/urbe/a/byTMGdGDzrk5mXpVkJmfY3G/>
25. Barrado, D. (2004). *El Concepto de destino turístico. una aproximación geográfico - territorial. Estudios Turísticos*, 160, 45-68. <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-160-2004-pag45-68-91963.pdf>
26. Barrado, D. (2016). Destino turístico y competitividad territorial: una aproximación desde la geografía a la competitividad territorial y al papel del territorio como factor competitivo. *Esic Market Economics and Business Journal*, 47(2), 253-273. <https://doi.org/10.7200/esicm.153.0472.2e>
27. Barros, C., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., Solonandrasan, B. y Assaf, A. (2011). Performance french destinations: tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), 141-146. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.015>.
28. Baud-Bovy, M. (1982). New concepts in planning for tourism and recreation. *Tourism Management*, 3(4), 308-313. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(82\)90056-5](https://doi.org/10.1016/0261-5177(82)90056-5)
29. Beaumont, N. y Dredge, D. (2020). Local tourism governance: a comparission of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
30. Beritelli P., Bieger T., Laesser C. (2007). Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>.
31. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2010). *Historia de la ley N° 20.423. Del sistema institucional para el desarrollo del turismo*. <https://www.bcn.cl/historiadelailey/nc/historia-de-la-ley/4803/>
32. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2022). *Vicuña. Reporte comunal 2021*. https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=4106
33. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2022). *Paihuano. Reporte comunal 2021*. https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=4106

34. Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organizations. The case of Switzerland. *The Tourist Review*, 53(3), 4–17. doi: 10.1108_eb058277
35. Bigné, Font y Andreu. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo (1a ed.)*. ESIC EDITORIAL. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=114211>
36. Boschma, R. y Lambooy, J. (1999). Evolutionary economics and economic geography. *Journal of Evolutionary Economics*, 9(4), 411-429. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.1369&rep=rep1&type=pdf>
37. Boshma R. y Frenken, K. (2006). *Applications of evolutionary economic geography*. <https://pdfs.semanticscholar.org/7ae5/ef8f4fd8e63e4db6f1ef7d1b9234e0c992b2.pdf>
38. Branwell, B. (2011). Governance. The State and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459-477. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2011.576765>
39. Brouder P. y Eriksson, R. (2013). Tourism evolution: on the synergies of tourism studies and evolutionary economic geography. *Annals of Tourism Research*, 43, 370-389. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738313000984>
40. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21(1) 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
41. Buhalis D. y Amaranggana A. (2014). Smart tourism destination. En Xiang, Z. y Tussyadiah, I. (Eds), *Information and Communication Technologies in Tourism* (1st ed., pp. 553-565). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-03973-2_40
42. Bunker K. Navia, P. (2019). Democracia comunal en Chile, 1992–2008. *Política y Gobierno*, 17(2), 243-278. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-2037200000200002
43. Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, XXIV(1), 5-12. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
44. Butler, R. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies* 1(1), 7-25. doi: 10.1080/14616689908721291
45. Butler, R. (2006). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management resources. In Butler, R. (Ed.), *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications* (1st ed., Vol1., pp.3-12). <https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=XHTxrqnn9sMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Butler,+R.+W>

46. CADE-IDEPE. (2004). *Diagnóstico y clasificación de los cursos y cuerpos de agua según objetivos de calidad. cuenca del río Elqui*. <https://mma.gob.cl/diagnostico-y-clasificacion-de-cursos-y-cuerpos-de-agua-segun-objetivos-de-calidad/>
47. Calvente, A. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. *UAIS Sustentabilidad*, 1(1), 1-7. <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/uais-sds-100-002%20-%20sustentabilidad.pdf>
48. Camacho, H, Martínez-Jiménez, R. y Moreno, I. (2022). Estrategias de evaluación del desempeño de la calidad para gobiernos locales en Colombia y México. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(1), 157-174. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
49. Cánoves, G., Herrera L. y Villarino M. (2005). Turismo rural en España: paisajes y usuarios, nuevos usos y nuevas visiones. *Cuadernos de Turismo*, 15, 63-76. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39801504.pdf>.
50. Capone, F. y Boix, R. (2004). *Sources of competitiveness in tourist local systems*. https://www.researchgate.net/publication/24138208_Sources_of_Competitiveness_in_Tourist_Local_Systems
51. Castillo, C. (2010). *La organización del espacio lacustre. desde la superación del planeamiento sectorial*. [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. <https://core.ac.uk/download/pdf/148656221.pdf>
52. Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54 <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/332>
53. Cervera, D. (2017). *el concepto de municipio turístico. implicaciones financieras y de desarrollo económico*. [Tesis Doctoral, Universidad Abat Oliva CEU]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/442966/Tdci.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
54. Christaller, W. (1968) Some considerations of tourism location in Europe: the peripheral regions underdeveloped countries recreation areas. *Papers in Regional Science*, 12(1), 95-105. <https://rsaiconnect.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1435-5597.1964.tb01256.x>
55. Cohen, E. (1972) Toward a sociology of international tourism. *Social Research*, 39(1), 164-182. <https://www.jstor.org/stable/i40043606?refreqid=excelsior%3A0ff6732d7b01396bc5750d756f41ca43>
56. Colmenares, A. y Piñero. M. (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14(27), 96-114. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892006.pdf>

57. Congreso de la República de Guatemala. (1974). *Ley de fomento Turístico Nacional*. <https://sitca.info/wp-content/uploads/2019/09/Ley-Fomento-turistico-nacional-Decreto-No.-25-74.pdf>
58. Congreso de la República del Perú. (2009). *Ley N° 12.408. Ley General de Turismo*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/marco_general/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf
59. Congreso de la Unión de Estados Mexicanos. (1974). *Ley Federal de Turismo*. https://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=200563&pagina=15&seccion=0
60. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1991). *El desarrollo sustentable: transformación productiva, equidad y medio ambiente*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2138/9/S9381059_es.pdf
61. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: análisis comparativo*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2691/4/S2001704_es.pdf
62. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44731/1/S1900439_es.pdf
63. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/1/S03266_es.pdf
64. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *desarrollo territorial sostenible y nuevas ciudadanías: consideraciones sobre políticas públicas para un mundo en transformación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46579/1/S2000901_es.pdf
65. Comisión Nacional de la Reforma Administrativa. (1974). *Chile hacia un nuevo destino*. http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-68200_recurso_1.pdf
66. Comisión Europea. (2016). *El sistema europeo de indicadores turísticos. herramienta del ETIS para la gestión de destinos sostenibles*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4b90d965-eff8-11e5-8529-01aa75ed71a1/language-es>
66. Contreras, F. (2017). *Gestión municipal. Evaluación crítica y propuestas de modernización*. Ediciones Andrés Bello
67. Consejo de Europa (2000). *Principios directores para el Desarrollo territorial sostenible del Continente Europeo*. <https://rm.coe.int/1680700174>

68. Consejo Global de Turismo Sostenible. (2019). *Criterios GSTC para destinos*. <https://www.gstccouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0-Dec2019-Spanish-version.pdf>
69. Cooper, Ch. (2006). Lakes as tourism destination resources. In Hall y Härkönen (Eds.), *Lake tourism: an integrated approach to lacustrine tourism systems* (1st. ed., pp. 27-42). Channel View Publications.
https://www.researchgate.net/publication/292429738_Lake_tourism_An_integrated_approach_to_lacustrine_tourism_systems
70. Corbo, V. (1988). Problemas, teorías del desarrollo y estrategias en América Latina. *Estudios Públicos*, 32, 1-44.
https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184113/rev32_corbo.pdf
71. Corporación de Desarrollo del Sector Rural. (2019). *Licitaciones nodos. Programa nodos para la competitividad*. http://cdsr-lx1.cuanta.com/codesser/licitaciones_nodos.php
72. Corporación de Desarrollo del Sector Rural. (2021). *Bases técnicas licitación consultoría red mercado posicionamiento internacional del destino Valle de Elqui*. <https://codesser.cl/licitaciones/>
73. Corporación de Fomento de la Producción. (1971). *Mapa hidrográfico de Chile* Recuperado de <http://bibliotecadigital.ciren.cl/handle/123456789/17663>
74. Corporación Nacional Forestal. (2019). *Ecoturismo en parques nacionales*. <http://www.conaf.cl/parques-nacionales/parques-de-chile/>
75. Cortés H. y Peña J. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista de la Escuela de Administración y Negocios* 78, 40-55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20640430004>
76. Cortés, R. (2003). La Crisis Argentina de 2001-2002. *Cuadernos de economía*, 40(121), 762-767. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212003012100049>
77. Cracolici, M. y Nijkamp, P. (2008) The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: a study of southern italian regions. *Tourism Management* 30(3), 336–344 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.006>
78. Cracocuve, D. (2002). El origen de la innovación en el gobierno local. Reflexiones a partir del análisis de casos. En Daniel Cracocuve (Ed.), *Innovación en la Gestión Municipal* (pp. 86-102). Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Universidad Nacional de Quilmes Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/teccoinnovacionesgestionydesarrollo.pdf>

79. Dal Molin, R. (2011). Gestión de la calidad en la administración municipal. *Tiempo de Gestión* 7(11), 73-94. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:6m6cYnM-E4oJ:scholar.google.com/+calidad+de+la+gesti%C3%B3n+municipal&hl=es&as_sdt=0,5
80. Del Chiappa, G. y Biaggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations_ Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
81. Defert, P. (1956). La dispersion sociale dans les stations touristiques. *The Tourist Review*, 11(3), 93-100. <https://doi.org/10.1108/eb059774>
82. De Fátima, R. Gadotti dos Anjos, S., Lopes, P., Da Silva, E. (2019). Gestión de destinos turísticos: un análisis comparativo entre dos destinos consolidados en Brasil y Portugal. *Revista Estudos y Perspectivas en Turismo*, (28), 1-20. <https://www.researchgate.net/publication/330325782>
83. De Freitas, M. (2019). *Turismo e desenvolvimento. Uma proposta para medição e avaliação da vulnerabilidade social nos territórios turísticos*. [Tesis Doctoral, Universidad de Alicante]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=240055>
84. De La Rosa, B. (2009). Turismo en ecosistemas Insulares. Antropología en el paraíso. <https://issuu.com/pasosonline/docs/psedita3>
85. De Oliveira, D. y Pitarch, M. (2019). Metodología para la Validación de un Sistema de Indicadores de Sostenibilidad en Destinos Turísticos Litorales. Los Casos de Valencia (España) y el Algarve (Portugal). *Libro de Actas XXVI 1 Congreso de la Asociación Española de Geografía*, 1211-1228. https://www.age-geografia.es/site/wp-content/uploads/2020/01/Actas-Congreso-Conclusiones-AGE-VLC2019_compressed_reduce.pdf
86. Dematteis G. y Governa, F. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local. La contribución del modelo SLOT. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 39. 31-58, <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/498>
87. Denicolai, S., Cioccarelli, G; Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management* 31(2), 260–266. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.002>.
88. Diario Oficial de la República de Chile. (1962). <http://imagenes.doe.cl.bdigitaluss.remotexs.co/fdiarios/1962-11-29/29000004.pdf>
89. Diario Oficial de la República de Nicaragua. (1999). *Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua*. http://www.sice.oas.org/SME_CH/NIC/Ley_Incentivos_Industria_Turistica_Republica_NIC_No_306_s.pdf

90. Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/60813>
91. Díaz, O. (2015). Análisis de la aplicación de políticas públicas en el sector turismo. El caso de Colombia. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 14, 106-121. <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281543007008.pdf>.
92. Diez, V. (2019). El modelo de ciclo de vida de los destinos turísticos: vigencia, críticas y adaptaciones al modelo Butler. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 17(1), 19-34. <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet/article/view/2294/58943?fbclid=IwAR0dLVA7Q3IZIu0QZ7QRwJAgAhCBohJGeevE94GApe-HmSI7sINAKGGloq8>.
93. Dirección de Turismo de Chile (1969). *Planteamientos sobre la política nacional de turismo de Chile*. Dirección Nacional de Turismo de Chile.
94. Dirección de Turismo de Chile (1970). *Plan nacional de desarrollo turístico. 1971 – 1976*. Dirección de Turismo de Chile.
95. Dirección de Turismo de Chile (1971) *Planteamientos Generales sobre la Política Nacional de Turismo*. Dirección Nacional de Turismo de Chile.
96. Dodds R. (2007). Sustainable tourism and policy implementation: lessons from the case of Calviá, Spain. *Current Issues in Tourism*, 10(4), 296-322. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2167/cit278.0>
97. Dredge, D. (1999). Destination place planning and design. *Annals of Tourism Research*. 26(4), 772-791. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00007-9)
98. Duran, C. (2013). Gobernanza para el sector turismo y su medición. *Serie de Documentos Temáticos*. Disponible en <http://statistics.unwto.org/es/content/documentos>
99. Durán, C. (2016). *El concepto de gobernanza en turismo: hacia la construcción de un modelo operativo para elevar la contribución del turismo al desarrollo sostenible*. [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/37194/>
100. Edelman, A. (1999). *Modelos de excelencia en la gestión*. <http://www2.um.edu.uy/aedelman/doc/ModelosExcelencia.pdf>
101. Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. diseño, creación, gestión y marketing*. (1a ed.) Pirámide.
102. Erquizia, A. (2012). *Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del*

- Benchmarking*. [Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco]. <https://addi.ehu.es/handle/10810/12205>
103. Escalona, M. (2012). La Gestión turística municipal en el archipiélago de chiloé. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(3), 621-645. https://www.researchgate.net/publication/262715651_
 104. Espinoza, C. (2019). Los Instrumentos de planificación territorial (IPT) y su aporte al ordenamiento sostenible del territorio. *Tiempo y Espacio*, (41), 52-72. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/TYE/article/view/3984/3722>
 105. Estevao, C., Nunes, S., Ferreira, J. (2018). Tourism sector competitiveness in Portugal: applying Porter's diamond. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 30-44. <https://doi.10.18089/tms.2018.14103>.
 106. European Comission. (2016). *European Tourism Indicator System. Data sheets for core indicators*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21749>
 107. Federación Argentina de Municipios, Ministerio del Interior y Secretaría de Turismo de la Nación de Argentina. (2008). *Directrices de gestión turística de municipios. Manual de aplicación*. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/e00003.pdf>
 108. Flagestad, A. Y Hope, C. (2001). Strategic success in winter sports destinations. A sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445–461. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00010-3)
 109. Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. y Wanhill, S. (2018). *Tourism. Principles and practices*. <https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/product/Fletcher-Tourism-Principles-and-Practice-PDF-e-Book-5th-Edition/9780273758358.html>
 110. Flores D. y De la O Barrozo, M. (2012). La demanda turística internacional. Medio siglo de evolución. *Revista de Economía Mundial*, (32), 127-149. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86625395006>
 111. Flores, L. y Mendes, J. (2014). Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), 222-237. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.717>
 112. Fluvia, M., Rigalli-I-Torrent y Garriga, A. (2008). Déficit en la provisión local de servicios públicos y tipología municipal. *Revista de Economía Aplicada* 48(XVI), 111-32. <https://core.ac.uk/download/pdf/132554670.pdf>
 113. Framke, W. (2002). The destination as a concept: a discussion of the business-related perspective versus the sociocultural approach in tourism theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2), 92-108. <https://doi.org/10.1080/15022250216287>

114. Franzoni, S. (2015). Measuring the sustainability performance of the tourism sector. *Tourism Management Perspectives*, 16, 22-27, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.05.007>.
115. Ffrench-Davis, R. y Laban R. (1995). Desempeño y logros macroeconómicos en Chile. En Pizarro, C., Raczynski, D. y Vial, J. (Eds.), *Políticas Económicas y Sociales en el Chile Democrático* (pp. 49-76). CIEPLAN./https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/12/pol-econom-y-soc-chile-demo_Capitulo_3_compressed-1-12.pdf
116. Frenken, K y Boshma, R. (2007). A Theoretical framework for evolutionary economic geography: industrial dynamics and urban growth as a branching process. *Journal of Economic Geography*, 7(5), 635-649. <https://academic.oup.com/joeg/article/7/5/635/1005700/>
117. Fuenmayor, J., y Paz, J. (2006). Desarrollo sustentable y sostenible a partir del proceso de descentralización en Venezuela: el caso de la gobernación del Estado Carabobo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(35), 420-452. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003506>.
118. Fundación para el Desarrollo. (2008). *Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal. Señales de un buen gobierno para el desarrollo local*. <http://www.repo.funde.org/id/eprint/94/1/LIBROS-70.pdf>
119. Fundación Konrad Adenauer (2011). *Inversión en infraestructura pública y reducción de la pobreza en América Latina*. https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=42349fcb-6292-d816-6965-41fb4a979a53&groupId=252038
120. Fyall, A., Garrod, B. y Wang, Y. (2012). Destination collaboration: a critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 10-26. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.10.002>
121. Galiana, L. Barrado D. (2006). Los Centros de Interés turístico Nacional y el despegue del turismo de masas en España. *Investigaciones Geográficas*, 39, 73-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2207296>
122. Gallego, R. (2004). Un concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 3(3), 301-319. http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen3/REEC_3_3_4.pdf
123. Gallopin, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible. Un enfoque sistémico*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5763>
124. Gallucci, S. y Larraburu, D. (2005). La Calidad como herramienta para la innovación en la gestión pública municipal. *Revista Universitaria de Geografía*, 14(1-2), 101-122. <https://www.redalyc.org/pdf/3832/383239391006.pdf>

125. García, L., Vergara, M., Vergara, R. y María, J. (2000). Historia y epistemología de las ciencias. La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de las Ciencias*, 18 (3), 473-486. <https://core.ac.uk/download/pdf/38990645.pdf>.
126. García, P. (2017). Tres décadas de cambios en el turismo mundial: el impacto de la globalización en los flujos turísticos. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 75, 127-149. <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/2495>
127. Gartner, W. (1996). *Tourism Development. Principles, Processes and Policies*. (1st ed.) Van Nostrand Reinhold.
128. Geels F. y Kemp, R. (2007). Dynamics in socio-technical systems: typology of change processes and contrasting case studies. *Technology in Society*, 29(4), 441-455. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X07000516?via%3Dihub>
129. Gibson, L. (2006). *Learning Destinations - The complexity of tourism development* (Tesis Doctoral, Karlstads University). <https://es.slideshare.net/david20/learning-destinations-the-complexity-of-tourism-development>
130. Giddens, A. (1985). Time, space and regionalization. In Derek, G. y Urry, J. (Eds.) *Social Relations and Spatial Structures* (pp.265-295). <https://doi.org/10.1007/978-1-349-27935-7>
131. Gilbert, E. (1939). The growth of inland and seaside health resorts in England. *Scottish Geographical Magazine*, 55(1), 16-35. <https://doi.10.1080/00369223908735100>.
132. Gilio, A. (2016). Desarrollo de capacidades estatales para gobiernos locales: dimensiones e indicadores para su diagnóstico. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 66, 228-258. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357550050008.pdf>.
133. Girao, A. (2020). Capacidad de gestión administrativa de los municipios peruanos: estudio comparado de seis municipios de la región Ica. *Revista Portuguesa de Ciencia Política*, 13, 107-120. <https://rpcp.pt/index.php/rpcp/article/view/79/52>
134. Gilbert, E. (1949). The growth of Brighton. *The Geographical Journal*, 114(1/3), 30-52. <https://doi.10.2307/1789987>.
135. Goeldner, Ch. Y Ritchie, B. (2012). *Tourism. principles, practices and philosophies*. https://www.academia.edu/17199630/Tourism_Principles_Practices_Philosophies_12th_Edition
136. Gómez, R. y Gómez, W. (2012). Zonificación turística de la región centro - norte del Estado de Piauí (Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 417-435. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5237784>

137. Gómez, J. (2013). *Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XII(1), 115-136. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90931814009.pdf>
138. Gonçalves, V Dos Anjos, F y Gadotti, J. (2012). Análise da correspondência entre a competitividade percebida e a competitividade efetiva de uma destinação turística. *Rosa dos Ventos*, 4(4), 486-505 <https://www.ucs.br/site/revistarosadosventos/>.
139. Gómez, J., Martínez, M. y Martínez, R. (2015). los modelos de excelencia como modelo de gestión. *revista de contabilidad y dirección*, 19, 29-49. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Los_modelos_de_excelencia_como.pdf
140. Grauslund, D. Y Justenlund, A. (20-22 of may 2015). *Tourism Destinations - From Geographical Areas to Dynamic Movements* [Conferencia] Annual Research Conference, Manchester, United Kingdom Kingdom. <https://www.researchgate.net/publication/312057129>
141. Greer, T. y Wall, G. (1979). *Recreational hinterlands: a theoretical and empirical analysis*. IEA theoretical and empirical analysis. https://www.researchgate.net/publication/292000186_Recreational_hinterlands_a_theoretical_and_empirical_analysis
142. Guevara, Oyarzún y Maturana. (2006). Geoquímica de las aguas del río Elqui y de sus tributarios en el período 1975-1995: factores naturales y efecto de las explotaciones mineras en sus contenidos de Fe, Cu y As. *Agricultura Técnica*, 66(1), 57-69. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0365-28072006000100007
143. Gudynas, E. (2011). *La tierra no es muda. Desarrollo y sustentabilidad ambiental: diversidad de posturas, tensiones persistentes*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=494457>
144. Gunn, C. y Var, T. (2002). *Tourism planning*. (4th ed.). Routledge.
145. Hall, C. y Page, S. (2002). *The geography of tourism and recreation. Environment, place and space*. (2nd ed). Routledge
146. Hall, M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457. <https://doi.10.1080/09669582.2011.570346>.
147. Haugland, S., Ness, H., Gronseth, B., Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations. An integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268-290. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
148. Hernández, J., Gandur, M. y Najles J. (2014). *Gobierno municipal abierto en América Latina. De la proximidad administrativa a la acción colaborativa*. https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEa-Gobierno_Municipal_abierto.pdf

149. Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
150. Hu, Y. y Ritchie, B. (1993). Measuring destination attractiveness: a contextual approach. *Journal of Travel Research* 32(2), 25-34 <https://doi.org/10.1177%2F004728759303200204>.
151. Huertas, E., Suárez, E., Salgado, M., Jadán R. y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
152. Iandolo, F., Fulco, I., Bassano, C. y D'Amore, R. (2019). Managing a tourism destination as a viable complex system. The case of Arbatax Park. *Land Use Policy*, 84, 21-30 <https://doi.10.1016/j.landusepol.2019.02.019>.
153. Iglesias C. (2014). Directrices de calidad de la gestión turística municipal. Herramientas para el buen gobierno. En Wallingre N. y Villar A. (comp.). *Gestión de Municipios Turísticos* (1a. Ed), 163-208. Universidad Nacional de Quilmes.
154. Ilustre Municipalidad de Vicuña. (2014). *Plan de desarrollo comunal 2015-2020*. <http://ide.gorecoquimbo.gob.cl:81/archivos/pladeco/VICUNA%202015%20-%202020.pdf>
155. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2006). *Norma técnica sectorial colombiana NTS_TS 001-1*. https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_TS001_1.pdf
156. Instituto Costarricense de Turismo. (2017). Plan nacional de desarrollo turístico de Costa Rica 2017-2021. <https://www.ict.go.cr/en/documents/plan-nacional-y-planos-generales/plan-nacional-de-desarrollo/1071-plan-nacional-de-desarrollo-turistico-2017-2021/file.html>
157. Instituto Guatemalteco de Turismo. (2015). *Plan maestro de turismo sostenible*. <https://inguat.gob.gt/gestion-turistica/planes-y-politicas-de-desarrollo-turistico/11-politicas-y-planos/55-plan-maestro-de-turismo-sostenible-de-guatemala-2015-2025>
158. Instituto Nacional de Estadísticas. (1999). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
159. Instituto Nacional de Estadísticas. (2000). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
160. Instituto Nacional de Estadísticas. (2001). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
161. Instituto Nacional de Estadísticas. (2002). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
162. Instituto Nacional de Estadísticas. (2003). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
163. Instituto Nacional de Estadísticas. (2004). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
164. Instituto Nacional de Estadísticas. (2005). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
165. Instituto Nacional de Estadísticas. (2006). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
166. Instituto Nacional de Estadísticas. (2007). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas

167. Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Anuario de turismo*. Instituto Nacional de Estadísticas
168. Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). *Encuesta mensual de alojamiento turístico*. <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/comercio-servicios-y-turismo/actividad-del-turismo>
169. Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Ciudades, pueblos, aldeas y caseríos 2019*. https://geoarchivos.ine.cl/File/pub/Cd_Pb_Al_Cs_2019.pdf
170. Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). *Proyecciones de población por comuna 2015 – 2020*. <https://www.minvu.cl/wp-content/uploads/2019/05/INE-PROYECCIONES-POBLACION-POR-COMUNA-2015-2020.xlsx>
171. Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Censo 2017. Regiones, provincias y comunas*. <https://inechile.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=c2155cac57d04032bf6ca5f151cddd6d>
172. Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Encuesta mensual de alojamiento turístico*. <https://www.ine.cl/estadisticas/economia/comercio-servicios-y-turismo/actividad-del-turismo>
173. Instituto Nacional de Estadísticas. *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002-2035 Totales Regionales, Población Urbana y Rural*. <https://www.ine.gob.cl/>
174. International Organization for Standardization. (2005). *Norma internacional ISO 9000*. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
175. Ivaniš, M. (2011). General model of small entrepreneurship development in tourism destinations in Croatia. *Tourism and Hospitality Management*, 17(2), 231-250. <https://ssrn.com/abstract=2061705>
176. Ivars, J. y Solsona F. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 62(2), 327-346. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/54852/1/2016_Ivars_etal_DAG.pdf
177. Ivars, J., Navarro; E., Celdrán, M., Perles, J. y Pera, M. (2018). *El enfoque integral de los destinos turísticos inteligentes (DTI) en áreas litorales: alcance, progresos y limitaciones*. [Coferencia] IV Congreso Ciudades Inteligentes. Madrid. <https://www.researchgate.net/publication/326231461>
178. Jackson, J. y Murphy, P. (2002). Tourism destinations as clusters: analytical experiences from the new world. *Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 36-52. <https://doi.org/10.1177%2F146735840200400104>
179. Jafari, J. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=2f1644fb-1e3a-4ae5-aeef-229360fa070c@sessionmgr4007&vid=4&format=EB&rid=1#AN=74863&db=nlebk>

180. Jasrotia, A. y Gaigotia, A. (2018). Smart cities to smart tourism destinations. *A Review Paper. Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 1(1), 47-56. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jtis/issue/39024/446754>
181. Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*. https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366307608n952011_gobernanzaparadesarrollolocaljorquera.pdf
182. Jovicic, D. (2016). Key issues in the conceptualization of tourism destination. *Tourism Geographies*, 18(44), 445-457. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616688.2016.1183144?journalCode=rtxg20>.
183. Jovicic, D. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276-282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
184. Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1), 33-56. doi: 10.7341/2013913
185. Kapos, V., J. Rhind, M. Edwards, M.F. Price y Ravilious, C. (2000). Developing a map of the world's mountain forests. In M. Price and N. Butt (Eds.), *Forests in sustainable mountain development. A state-of knowledge report for 2000* (pp. 4-9). CAB International. https://www.researchgate.net/publication/306151877_
186. Kauppila P., Saarinen J. & Leinonen R. (2009). Sustainable tourism planning and regional development in peripheries: a nordic view. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(4), 424-435. <https://doi.org/10.1080/15022250903175274>
187. Koch, N. (2015). Spatial socialization: understanding the state effect geographically. *Nordia Geographical Publications*, 44(4), 12-35. https://www.academia.edu/15574572/_Spatial_socialization_Understanding_the_state_effect_geographically.
188. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García de Madariaga J. y Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. (5a ed.). Pearson
189. Leiper, N (1979). The framework of tourism. towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0160738379900033>
190. Leiper, N. (2000). Are destinations 'The Heart of Tourism'?. The advantages of an alternative description. *Current Issues in Tourism*, 3(4), 364-368. <https://doi.10.1080/13683500008667878>
191. Leff, E., Argueta, A., Boege, E. y Porto C. (2003). Más allá del desarrollo sostenible: la construcción de una racionalidad ambiental para la sustentabilidad: una visión desde América Latina. *Medio*

- Ambiente y Urbanización*, 59(1), 65-108. <https://www.ingentaconnect.com/contentone/iieal/meda/2003/>
192. López, D. (2015). *Las estrategias de desarrollo económico del sector público en Chile: el caso de la exportación de servicios a partir de 1990* [Tesis Doctoral, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140776>.
 193. López de Ávila A. y García S. (2015). Destinos turísticos Inteligentes. *Economía Industrial*, 395, 61-69. <https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Economia-Industrial.pdf>.
 194. López, C., López-Hernández, E. y Ancona, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*, 4(2), 28-34. <https://doi.org/10.19136/hs.a4n2>
 195. Lundgren, J. (1973). The development of the tourist travel systems: a metropolitan economic hegemony par excellence?. *The Tourist Review*, 28(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/eb057675>
 196. Macías, H. (2002). La crisis Argentina: origen, evolución y lecciones. *Semestre Económico*, 5(10), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5248651>
 197. Machiavelli, A. (2001). Tourist destinations as integrated systems. *Tourism Review*, 56(3/4), 6-11 <http://dx.doi.org/10.1108/eb058361>
 198. Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tlng=es
 199. Máiz, R. (2010). Igualdad, sustentabilidad y ciudadanía ecológica. *Foro Interno*. 11, 13-43. https://doi.org/10.5209/rev_FOIN.2011.v11.37007
 200. Maderuelo J. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 41-54. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&tlng=e
 201. Marozzi, M. (1997). Sostenibilidad: hacia una resignificación del concepto. *Economía y Sociedad* 1(3) 55-66. <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/1646>
 202. Martínez, A. (2017). Zonificación geoecológica, un criterio para la interpretación y el análisis espacial del paisaje urbano de la ciudad de Morelia. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 7, 343-367. <https://bage.age-geografia.es/ojs//index.php/bage/article/view/2421>
 203. Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
 204. Martínez y Escalona (2012). La gestión turística municipal en el Archipiélago de Chiloé. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 621-645. <https://www.cieturisticos.com.ar/wp/2012/05/01/v21-n3/>

205. Martínez, R. y Martínez, D. (2016). Perspectivas de la sustentabilidad: teoría y campos de análisis. *Vista Pensamiento Actual*, 16(26), 123-145. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/25188>
206. McIntire, G. (1993). *Desarrollo turístico sostenible. Guía para planificadores locales*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284401321>
207. McKercher, B. (2018). The impact of distance on tourism: a tourism geography law. *Tourism Geographies*, 20(5), 905-909. <https://doi.org/10.1080/14616688.2018.1434813>
208. McLennan, Ch. (2009). The tourism Transformation Process: An Inquiry into The Three Main Process Phases. [Sesión de Conferencia]. Universitas 21 International Graduate Research Conference: Sustainable Cities for the Future. Melbourne & Brisbane. https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/53568/86844_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
209. McLennan, Ch., Ruhanen, L., Ritchie, B., y Pham T. (2012). Dynamics of Destinations Development: Investigating the Application of Transformation Theory. *Journal of Hospitality Management*, 36(2), 164-190. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1096348010390816>
210. Meller, P. (1998). *Un siglo de economía política chilena. (1890-1990) (1a ed.)*. Andrés Bello
211. Merinero, R. y Pulido, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 173-193. https://www.researchgate.net/publication/28300292_
212. Merinero, R., Betanzos M. y Dorado M. (2013). La Estrategia de Turismo Sostenible de Andalucía: elementos fundamentales en el marco de la planificación turística subregional andaluza. *Revista de Estudios Regionales*. 97, 77-111. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4462015>
213. Mill, R. y Morrison, A. (1992). *The tourism system (1st. ed.)*. Prentice Hall International
214. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (1969). *Ley 17.169. Crea Consejos Regionales de Turismo*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28813> .
215. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (1975). *Decreto Ley 1224. Crea el Servicio Nacional de Turismo*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6519>.
216. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (2005). *Política Nacional de Turismo*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads>.
217. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (2010). *Ley 20.423. Del sistema institucional para el desarrollo del turismo*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010960>
218. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

219. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2012). *Aprueba el reglamento que fija el procedimiento para la declaración de Zonas de Interés Turístico*. https://www.sernatur.cl/transparencia/archivos/marco-normativo/actos-y-documentos/DTO_172_12_NOV_2012.pdf
220. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014). *Revoca declaración de Zonas de Interés Turístico. Decreto Exento N° 140*. http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2012/11/Decreto-Caducidad_Zoit-DL-1224.pdf
221. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo Sustentable del Turismo 2015 – 2018*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads>
222. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2016). *Apruébase el reglamento que fija el procedimiento para la declaración de Zonas de Interés Turístico*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Decreto-30-Que-fija-Procedimiento-ZOIT.pdf>
223. Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2018). *Decreto 93 Exento. Actualiza la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui*. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=1115682>
224. Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2022). *Prórroga de la Zona de Interés Turístico valle del Elqui*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2022/08/Decreto-Valle-del-Elqui.pdf>
225. Ministerio de Información y Turismo de España (1953). *Plan Nacional de Turismo*. https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2021/02/Plan-Nacional-de-Turismo_1953-1.pdf
226. Ministerio de Hacienda (1960). *Decreto con fuerza de ley 355. Crea Dirección de Turismo*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=5501>
227. Ministerio de Hacienda (2017) *Cobertura evaluación de programas e instituciones públicas*. <http://bibliotecadigital.dipres.cl/handle/11626/16793>
228. Ministerio del Interior (1967). *Ley 16.635. Crea Oficina de Planificación Nacional*. <https://vlex.cl/vid/ley-14-oficina-planificacion-nacional-497238734>
229. Ministerio del Interior (1992) *Ley N° 19.175 orgánica constitucional sobre gobierno y administración regional*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30542>
230. Ministerio del Interior (2006). *Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades*. <https://www.unconunoa.cl/wp-content/uploads/2017/07/Ley-18.695-Municipalidades.pdf>
231. Ministerio del Interior (2006). *Ley N° 20.150. Otorgamiento de permisos para operación de casinos de juego*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=256884&idVersion=2006-12-30>

232. Ministerio del Interior (2015). *Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades*. <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/dfi-1-18695-fija-el-texto-refundido-coordinado-sistematizado-de-la-ley-n%C2%BA-18695-org%C3%A1ni> el 4 de marzo de 2017.
233. Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2019). *Aprueba Política Nacional de Ordenamiento Territorial*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1162254>
234. Ministerio de Obras Públicas. (2016). *Atlas del Agua en Chile*. <https://dga.mop.gob.cl/DGADocumentos/Atlas2016parte1-17marzo2016b.pdf>
235. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (1976). *Aprueba nueva Ley General de Urbanismo y Construcciones*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=13560>
236. Ministerio del Poder Popular para el Turismo. (2018). *Resolución N°013*. https://www.cpzulia.org/ARCHIVOS/Gaceta_Oficial_08_06_18_num_41415.pdf.
237. Ministerio de Turismo de Ecuador. (2007). *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28592>
238. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (1992). *Mensaje de S.E. El Presidente de la Republica con el que inicia un proyecto de Ley de Bases del Medio Ambiente*. <https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursoslegales/10221.3/2429/1/HL19300.pdf>
239. Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2019). *Ley N° 19.300. Ley sobre Bases Generales del Medio Ambiente*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30667>
240. Miossec, J. (1977). Un modèle de l'espace touristique. *L'Espace géographique*, 6(1), 41-48. https://www.persee.fr/doc/spgeo_0046-2497_1977_num_6_1_1690
241. Monfort, V. (2000). La política turística: una aproximación. *Cuadernos de Turismo*, 6, 7-27. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39800601.pdf>.
242. Monterrubio, J., Marivel, M., Fernández, M. y Gullette, G. (2011). Turismo y cambios sociales. Estudio cualitativo sobre percepciones comunitarias en Bahías de Huatulco, México. *Cuadernos de Turismo*, 28, 171-189. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/147291>.
243. Moreno, S. (2007). *El debate sobre el desarrollo sustentable o sostenible y las experiencias internacionales de desarrollo urbano sustentable*. <http://centro.paot.org.mx/documentos/cesop/debate.pdf>
244. Morrison, A. (2013). *Marketing and managing tourism destination*. (1st ed.) Routledge. https://books.google.cl/books?id=aB1GAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

245. Mujica, N. y Rincón, S. (2011). Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 13(1), 51-64. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318408004.pdf>
246. Municipalidad de Vicuña. (2019). *Cuenta pública Año 2018*. https://drive.google.com/file/d/1X5-ztj94DmxHJMBf2VpssobHS_YbSQRC/view
247. Municipalidad de Vicuña. (2019). *Decreto N° 5919. Reglamento interno. Ilustre Municipalidad de Vicuña*. <https://drive.google.com/file/d/1cTdLHb5Ih6Ks4Jg8pnHGlwEtHcRIh2ZV/view>
248. Municipalidad de Vicuña. (2020). *Plan de Desarrollo Turístico 2021 - 2025*. https://drive.google.com/file/d/1Fujxqe7gvC2rfZnV_4zT0wWACwFKCnAY/view
249. Muñoz, A. (2012) Análisis Relacional de Sistemas Turísticos. Un marco de trabajo alternativo en el proceso de planificación turística. *Tourism & Management Studies*, 8, 55-64. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582012000100007
250. Murphy, P. (1985). *Tourism: a community approach* (1st ed.). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/9780203068533>
251. Murphy, P., Pritchard, M. y Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21, 43-52. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00080-1)
252. Naciones Unidas. (2018). *Principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible*. https://publicadministration.un.org/Portals/1/Images/CEPA/Principles_of_effective_governance_spanish.pdf
253. Naredo, J. (1996). *Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible*. <http://habitat.aq.upm.es/select-sost/aa1.htm>
254. Nazer, R. (2009). *Historia de la Corporación de Fomento de la Producción 1939 – 2009*. <http://repositoriodigital.corfo.cl/bitstream/handle/11373/7229/HISTORIA%20CORFO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
255. Naser, A., Fideleff, V. y Tognoli, J. (2020). *Gestión de planes de acción locales de gobierno abierto*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45896/4/S2000429_es.pdf
256. Ness, H., Aarstad, J., Haugland, S. y Grønseth, B. (2013) Destination development: the role of interdestination bridge ties. *Journal of Travel Research*, 53(2), 183–195. <https://doi.org/10.1177/0047287513491332>
257. Neto, J., Do rosario M. (2010). How does tourism planning contribute to sustainable development?. <https://doi.org/10.1002/sd.495>

258. Novo, M. (2003). El desarrollo sostenible: sus implicaciones en los procesos de cambio. *Polis Revista Latinoamericana* 1(5), 0. <https://redalyc.org/articulo.oa?id=30500509>
259. Núñez, M. (2007). Las variables: estructura y función en hipótesis. *Investigación Educativa*, 11(20), 163- 179. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA186436313&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=15609138&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7Eb16d3d2d>
260. Oficina de Planificación Nacional. (1971). *Desarrollo del sector turismo 1960 – 1970*. Oficina de Planificación Nacional.
261. Oppewal, H., Huybers, T., Crouch, G. (2015). Tourist destination and experience choice: a choice experimental analysis of decision sequence effects. *Tourism Management*, (48), 467-476. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.016>
262. Organization for Economic Cooperation. (2018). *Tourism trends and policies*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2018-en.pdf?expires=1569689964&id=id&accname=guest&checksum=CC5712D6E7645414831AEB6BD7CBD14D>
263. Organization for Economic Cooperation Development. (2021). *Environment at a glance indicator*. <https://doi.org/10.1787/ac4b8b89-en>.
264. Organización Mundial del Turismo. (1998). *Introducción al turismo* (1a ed.) Organización Mundial del Turismo.
265. Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2006). *Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos* (1a ed.). Organización Mundial del Turismo. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284411894>.
266. Organización Mundial del Turismo. (1998). *Seminario Pan Americano sobre Estadísticas y Cuenta Satélite de Turismo*. Organización Mundial del Turismo.
267. Organización Mundial del Turismo. (2004). *Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía práctica*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284407842>
268. Organización Mundial del Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/OMTIndicadores_de_desarrollo_de_turismo_sostenible_para_los_destinos_turisticos.pdf
269. Organización Mundial del Turismo. (2007). *A Practical guide to tourism destination management*. Organización Mundial del Turismo.

270. Organización Mundial del Turismo. (2013). *Gobernanza para el sector turismo y su medición*. https://www.academia.edu/40246263/GOBERNANZA_PARA_EL_SECTOR_TURISMO_Y_SU_MEDICION
271. Organización Mundial del Turismo. (2018). *La contribución del turismo a los objetivos de desarrollo sostenible en Iberoamérica*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420018>
272. Organización Mundial del Turismo. (2019). *International Tourism Highlights*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152?download=true>
273. Organización Mundial del Turismo. (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD). Preparando las OGD de Cara a Nuevos Retos*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420933>
274. Organización Mundial del Turismo. (2020.) *World tourism barometer*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>.
275. Paasi, A. (1986). The Institutionalization of Regions: A theoretical framework for understanding the emergence of regions and the constitution of regional identity. *Fennia* 164(1), 105-146. https://www.academia.edu/2241312/Paasi_Anssi_1986
276. Otero, A. (2022) Destinos turísticos inteligentes ¿Una opción posible en el contexto latinoamericano?. *Comahue: Nuestra Región*, (5). 65-69. <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/comahue/article/view/3711/60734>
277. Page, S. y Connell, S. (2006). *Tourism a modern synthesis*. https://books.google.cl/books?id=LSNg10i2ajwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
278. Pareti, S. y García, B. (2021). Modelo de regeneración y conservación del espacio cultural urbano como estrategia de capitalización de barrios singulares. Caso de Barrio Italia, Chile. *Conservar Patrimonio*, 36, 122-135. <https://doi.org/10.14568/cp2019025>
279. Pastor, A., Calcedo, J., Royo, A. y Navarro, L. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058–1072. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877002.pdf>
280. Paulino, I. y Prats, L. (2013). Zonificación turística en destinos rurales: un enfoque basado en el consumo Terres de l'Ebre. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 23, 75-106. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CESE.2013.v23.47663
281. Pavlovich, K. (2003). The Evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management* 24(2). 203–216 [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00056-0)

282. Paül i Agustí, D. (2017). Las campañas de imagen de los municipios catalanes como reflejo de sus políticas locales / The brand campaign of the Catalan city councils as a reflect of their local policies. *Ería*, 37(2), 187-199. <https://doi.org/10.17811/er.2.2017.187-199>
283. Pearce, D. (1988). *Desarrollo turístico. Su planificación y ubicación geográficas*. Trillas
284. Pearce, D. (2014). Towards an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2) 141-153. <https://doi.org/10.1177/0047287513491334>
285. Pearce D. (2015). Destination Management: plans and practitioners perspectives in New Zealand. *Tourism Planning & Development*, 13(1), 52-71. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21568316.2015.1076511>
286. Pearce, D. y Schänzel, H. (2015). Destinations: tourists' perspectives from New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 17, 4-12. <https://doi.org/10.1002/jtr.1955>.
287. Peña, T. y Pirela, J. (2007). La Complejidad del análisis documental. *Información, Cultura y Sociedad*. 16, 55-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2501044>
288. Pérez, R., De Miguel, M., Noda, M., Pacheco, S. y Sánchez, L. (2010) Los conceptos: gestión de la calidad del destino y satisfacción de los clientes. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local* 3(7), 1-9. <https://www.eumed.net/rev/turydes/07/index.htm>
289. Pinto, M. (1989) Introducción al análisis documental y sus niveles. *Boletín ANABAD* 39(2), 323-342 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=798857>.
290. Piñuel, J. (2002) Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. https://www.researchgate.net/publication/267797356_Epistemologia_metodologia_y_tecnicas_d_el_analisis_de_contenido
291. Poncela, Vieyra y Méndez-Lemus (2015) Procesos participativos Intramunicipales como pasos hacia la gobernanza local en territorios periurbanos. la experiencia en el municipio de Tarimbaro, Michoacan, México. *Journal of Latin American Geography*, 14(2), 129-57. <http://web.p.ebscohost.com.bdigitaluss.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1d27c979-9c68-4b5b-bc67-819721a26491%40redis>
292. Presidencia de la República de Chile (1966). *La acción de la Oficina de Planificación Nacional en el sector turismo*. Santiago
293. Prideaux, B. (2009a) *Resort destinations. Evolution, management and development*. Routledge
294. Prideaux B. y Cooper M. (2009b) *Conclusions y challenges*. In Prideaux, B. (Ed.), *River Tourism* (1st ed., pp. 257-264). https://www.researchgate.net/profile/Malcolm-Cooper/publication/230582421_River_Tourism/links/0912f50e614aca0d96000000/River-Tourism.pdf

295. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2008). *Indicadores de CPS para países en desarrollo. Un marco de orientación*. Naciones Unidas
296. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2019). *El ABC del CPS aclarando conceptos sobre el consumo y la producción sostenible*. de https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/10yfp-abc_of_scp-es.pdf
297. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo (2006). *Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos*. https://www.academia.edu/6283957/Por_un_turismo_mas_sostenible_Guia_para_responsables_politicos_OMT
298. Programa Transforma Turismo (2017). *Términos de referencia consultoría. Puesta en marcha de un modelo para el fortalecimiento de la gestión turística municipal*. http://cdsr-lx1.cuanta.com/codesser/licitaciones_pen.php
299. Pulido, María de la Cruz (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. [Tesis Doctoral. Universidad de Jaén]. <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/642/1/9788484398820.pdf>
300. Ramírez, A., Sánchez, J. y García A. (2004). El desarrollo sustentable: interpretación y análisis. *revista del centro de investigación. Universidad La Salle*, 6(21), 55-59. <https://www.redalyc.org/html/342/34202107/>
301. Ramos, H. (2012). Propuesta de un Modelo de Gestión para mejorar la dirección municipal de la Provincia de Otuzco. *Industrial Data*, 15(1), 35-44. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6242/5445>
302. Real Academia de la Lengua Española. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/>
303. Reinhold, S., Laesser, C., y Beritelli, P. (2015). 2014 St. Gallen consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 137-142. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.006>.
304. Reyes-Sánchez, (2012). Aporte de la química verde a la construcción de una ciencia socialmente responsable. *Educación Química*, 23(2), 222-229. [https://doi.org/10.1016/S0187-893X\(17\)30113-1](https://doi.org/10.1016/S0187-893X(17)30113-1)
305. Ribas, A. (2007). *Los Paisajes del agua como paisajes culturales. Conceptos, métodos y experiencias prácticas para su interpretación y valoración*. <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/2049/RibasApogeo32.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
306. Ringer, G. (1998). *Destinations. Cultural landscapes of tourism (1st. ed.)*. <https://epdf.pub/destinations-cultural-landscapes-of-tourism-routledge-advances-in-tourism.html>.

307. Rivas, H. (2008). Orientaciones para el diseño de un plan de desarrollo turístico en destinos turísticos (PLADETUR). http://www.observatoriocaldera.cl/biblioteca/589/articles-64548_documento.pdf
308. Rivas, H. (2012). Destinos turísticos sustentables. Propuestas para un sistema de distinción. <http://catalogo.corfo.cl/cgi-bin/koha/opac-imageviewer.pl?biblionumber=6379>
309. Rivas, H. (2016). *Gestión sustentable de destinos turísticos en Chile*. Documento de Trabajo. Santiago
310. Rivas H. (2017). Turismo en Chile antecedentes históricos. En Wallingre, N. (Ed.), *Desarrollo del Turismo en América Latina. Fases, Enfoques e Internacionalización*, (1a ed., pp. 92-117). Universidad Nacional de Quilmes. <https://www.academia.edu/36864074/>
311. Rivas, H. (2021). Planificación de los destinos turísticos: un desafío pendiente para la gestión municipal en Chile. *Revista de Gestión Pública*, X(2), 122-147. <https://revistas.uv.cl/index.php/rgp/index>.
312. Rivera E., Alcántara, Blanco N., Alcántara, G., Houbron, E. y Pérez, J. (2017). ¿desarrollo sostenible o sustentable?. La Controversia de un Concepto. *Revista Posgrado y Sociedad* 15(1), 57-67. <https://doi.org/10.22458/rpys.v15i1.1825>
313. Rodríguez, I. y Govea, H. (2006). El discurso del desarrollo sustentable en América Latina. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 12(2), 37-63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17712202>.
314. Rodríguez, J. (2015). Gestión local del turismo: el municipio y su rol en desarrollo turístico de Chile. *Gestión Turística*, 23, 34-56. <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n23/art03.pdf>
315. Ropert, M. (2009). *Evolución de la política de desarrollo económico territorial en Chile: principales iniciativas*. http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366373986N562009RopertEvolucionPoliticaDesarrolloEconomicoTerritorialChile.pdf.
316. Ros Development & Planning S.L. (2008) *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. secretaría de estado de turismo y comercio.
317. Rosas, A. (2008). Una Ruta Metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, 30, 119-134. <https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>
318. Ruhanen, L. (2012). Local Government: Facilitator or Inhibitor of Sustainable Tourism Development?. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(1), 80-98. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2012.680463>
319. Saarinen, J. (1998). The social construction of tourist destinations: the process 154 of transformation of the Saariselkä tourism region in Finnish Lapland. In Ringer, G. (Ed.), *Destinations. Cultural*

Landscapes of Tourism. Routledge. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=f18e6802-04f8-401b-88e4-18530572bb98%40sdc-v-sessmgr03>

320. Saarinen, J. (2003). Tourist destinations and the production of representations in tourism. *Nordia Geographical Publications*, 32(2), 1-9. <https://nordia.journal.fi/article/view/76230>
321. Saarinen, J. (2004). Destinations in change. The transformation process of tourist destinations. *Tourist Studies*, 4(2), 161-179. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1468797604054381>
322. Saavedra, E. (2014). El modelo económico-político de Chile: desarrollo institucional en la encrucijada. *Economía y Política* 1(1), 117-148. <http://www.economiaypolitica.cl/index.php/eyp/article/view/7>
323. Sahakyan, M. y Suvaryan, A. (2018). Conceptual model of a tourism cluster in Armenia. *Barometr Regionalny*, (16)3, 28-34. <https://pdfs.semanticscholar.org/0e25/7ccbeb4fd5abb27c8a1174ed816dd8d93408.pdf>
324. Salazar, M., Carrera, A. y Cruz, G. (2016) El papel del municipio en la política de turismo para el desarrollo sustentable en México. En Bernal, A. (Ed.), *Dinámicas del gobierno municipal. En el límite de la recentralización* (pp. 39-58). Página Seis S.A. <http://desarrolloterritorial.ei.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/11/iglom-LIBRO-2016.pdf>
325. Sandoval (2015). *Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/1/S201436_es.pdf
326. Santiago, D. (2018). *Turismo sostenible y desarrollo: análisis del desarrollo turístico sostenible colombiano mediante el estudio de la efectividad de los programas de asistencia al desarrollo como modelos de ayuda a la sostenibilidad local*. [Tesis Doctoral, Universitat de Girona]. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/667297/tdmse_20190307.pdf?sequence=2&disAllowed=y
327. Santibañez, F., Roa, P. y Santibañez P. (2006). En Rovira, J., Ugalde, J. y Stutzin, (Eds.). El medio físico. En *Biodiversidad de Chile. Patrimonio y Desafíos* (1a ed., pp. 21-45). Comisión Nacional del Medio Ambiente
328. Santillán, F. (2005). *Modelo de gestión y gerencia para gobiernos locales alternativos (caso guacamote)*. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Ecuador/ciudad/20121005104920/06modelo.pdf>
329. Santos, C., y Ferreira, J. (2009). The tourism clusters role in regional development: presenting a competitiveness conceptual model [Conferencia]. Eilat 2009 Conference, Israel. <https://pdfs.semanticscholar.org/af49/38b87e6c9fa7c37072a11a87ce1e144b2164.pdf>

330. Santos, X. y López, L. (2019). Gestión turística en ciudades históricas. Santiago de Compostela. *Estudios Turísticos* 217-218, 195-204. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7184287>.
331. Sanz-Ibañez, C. y Antón S. (2014). The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563-579. <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/14616688.2014.925965>
332. Saraniemi, S. y Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: an analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2) 133-143. <https://doi.org10.1177/0047287510362775>
333. Schaerer, J. y Driven, M. (2001). *El turismo rural en Chile. experiencias de agroturismo en las regiones del Maule, la Araucanía y Los Lagos*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4503-turismo-rural-chile-experiencias-agroturismo-regiones-maule-la-araucania-lagos>
334. Shapley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(3), 1932-1946. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>
335. Sheldon, P. (2005). *The challenges to tourism sustainability in island tourism*. <http://lib.icimod.org/record/11965/files/6127.pdf>
336. Secall, R. (S/f). *La competitividad de las zonas turísticas*. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00019.pdf>
337. Secchi, B. (1967). *Análisis de las estructuras territoriales*. Ariel
338. Secretaría de Turismo de México. (2019). *Glosario DATATUR*. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
339. Secretaría de Turismo de México (2020). *Programa Sectorial de Turismo 2020 – 2024*. http://sistemas.sectur.gob.mx/SECTUR/PROSECTUR_2020-2024.pdf
340. Servicio Nacional de Turismo. (1980). *Legislación turística chilena*. Servicio Nacional de Turismo
341. Servicio Nacional de Turismo. (1980). *Objetivos y políticas nacionales del sector turismo*. Servicio Nacional de Turismo
342. Servicio Nacional de Turismo. (1981). *Política Nacional de Turismo*. Servicio Nacional de Turismo
343. Servicio Nacional de Turismo. (1981). *Turismo: análisis y estadísticas*. Servicio Nacional de Turismo
344. Servicio Nacional de Turismo. (1998). *Política Nacional de Turismo*. Servicio Nacional de Turismo
345. Servicio Nacional de Turismo. (2005). *Informe de gestión 2005. Programa de turismo municipal*. Servicio Nacional de Turismo
346. Servicio Nacional de Turismo. (2006). *Informe de gestión 2005 Programa de turismo municipal*. Servicio Nacional de Turismo

347. Servicio Nacional de Turismo. (2009). *Zonas y Centros de Interés Turístico Nacional declaradas bajo el Decreto 1.224 de 1975*. Servicio Nacional de Turismo
348. Servicio Nacional de Turismo (2019). *Informe de gestión 2018. Programa de turismo municipal*. Servicio Nacional de Turismo
349. Servicio Nacional de Turismo. (2020). *Informe de gestión 2019. Programa de turismo municipal*. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-Gestion-2019-Turismo-Municipal.pdf>
350. Servicio Nacional de Turismo. (2021). *Informe de gestión 2020. Programa de turismo municipal*. Servicio Nacional de Turismo.
351. Servicio Nacional de Turismo. (2021). *Informe de Gestión 2020 Programa de turismo municipal*. Servicio Nacional de Turismo.
352. Soares, J., Ivars J. y Gándara, J.(2016). Dinámica evolutiva y path dependence en los destinos turísticos litorales. El papel y la percepción de los agentes locales desde una perspectiva comparada. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. (25), 164-185. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/54041/1/2016_Soares_etal_EstPerspTurismo.pdf
353. Stanfield, C. (1978). Atlantic City and the resort Cycle. Background to the legalization of gambling. *Annals of Tourism Research*, 5(2), 238-251. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(78\)90222-0](https://doi.org/10.1016/0160-7383(78)90222-0).
354. Suárez, M. (2015). *La valoración económica de los recursos naturales en la gestión de destinos turísticos insulares*. [Tesis Doctoral, Universidad de la Palmas de Gran Canaria]. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/19814/4/0729996_00000_0000.pdf
355. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2011a). *Instrumento de autoevaluación gestión de calidad de los servicios municipales*. <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/gu%C3%ADas-metodol%C3%B3gicas-del-programa-de-gesti%C3%B3n-de-calidad-municipal>
356. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2011b). *Modelo de gestión de calidad de los servicios municipales de Chile*. <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/modelo-de-gesti%C3%B3n-de-calidad-municipal>
357. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2011c). *Sistema de acreditación de los servicios municipales*. https://www.subdere.cl/sites/default/files/documentos/articulos-83248_recurso_1.pdf
358. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2019). *Certificación de competencias laborales subsector municipal*. http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=5935

359. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2019). *Resolución exenta N° 5.972/2019. Sustituye la Guía Operativa del Programa de Mejoramiento Urbano Comunal*. <http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/RES%205972%20GUIA%20OPERATIVA%20PMU%202019.pdf>
360. Subsecretaría de Turismo. (2015). *Plan de acción de turismo sustentable en áreas protegidas del estado 2014 - 2018*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/11/Plan-de-Acci%C3%B3n-de-Turismo-Sustentable-en-%C3%81reas-Protégidas-del-Estado.pdf>
361. Subsecretaría de Turismo. (2016). *Diagnóstico base, propuesta de acuerdo de producción limpia y plan de acción ZOIT AMTL. Plan de Acción ZOIT Lacustre*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/PLAN-DE-ACCION-ZONA-LACUSTRE.pdf>
362. Subsecretaría de Turismo. (2016). *Ficha Plan de Acción ZOIT Corral*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/PLAN-DE-ACCI%C3%93N-ZOIT-CORRAL.pdf>
363. Subsecretaría de Turismo. (2016). *Futaleufú: una aventura siempre*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Ficha-Plan-Futaleufu.pdf>
364. Subsecretaría de Turismo. (2016). *Plan de Acción actualización ZOIT Valdivia*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Plan-de-Acci%C3%B3n-ZOIT-Valdivia.pdf>
365. Subsecretaría de Turismo. (2016). *Plan de Acción para la gestión participativa de Zonas de Interés Turístico destino Valle del Elqui*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Plan-de-acci%C3%B3n-ZOIT-Valle-de-Elqui.pdf>
366. Subsecretaría de Turismo. (2018). *Ficha del Plan de Acción. Declaración Zona de Interés Turístico (ZOIT) "Robinson Crusoe"*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2021/08/Plan-de-Acci%C3%B3n.pdf>
367. Subsecretaría de Turismo. (2018). *Guía para la delimitación de Zonas de Interés Turístico (ZOIT)*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Gu%C3%ADa-para-la-definici%C3%B3n-de-Zonas-de-Inter%C3%A9s-Tur%C3%ADstico-4-1-2018.pdf>
368. Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo. (2018). *Informe de Intensidad turística y definición de destinos turísticos*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/09/Informe-de-Intensidad-Tur%C3%ADstica-y-Definici%C3%B3n-de-Destinos-Tur%C3%ADsticos-2018-1.pdf>
369. Subsecretaría de Turismo. (2019a). *Cuadros de turismo receptivo 2018. Perfil del turista extranjero que ingresa al país (Todas las vías). Año 2017*. <http://www.subturismo.gob.cl/turismo-receptivo/>

370. Subsecretaría de Turismo. (2019b). *Cuadros turismo Interno. Encuesta nacional de viajes de los residentes en Chile*. <http://www.subturismo.gob.cl/turismo-interno/>
371. Subsecretaría de Turismo. (2019c). *Mesa nacional de sustentabilidad*. <http://www.subturismo.gob.cl/mesa-nacional-de-sustentabilidad/>
372. Subsecretaría de Turismo. (2020). *Plan de Acción. Testino turístico Saltos del Laja*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2021/08/Plan-de-Acci%C3%B3n-1.pdf>
373. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estadísticas de empresas en las actividades características del turismo*. <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>
374. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Araucanía Lacustre*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Lacustre..pdf>
375. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Arica, Casco Histórico y Borde Costero*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Arica.pdf>
376. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Aysén Patagonia Queulat*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Patagonia-Queulat.pdf>
377. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Casablanca*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Casablanca.pdf>
378. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Chelenko*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Chelenko.pdf>
379. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Colbún Rari*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Colb%C3%B3n-Rari.pdf>
380. Subsecretaría de Turismo (2021) *Estado de avance ZOIT Corral*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Corral..pdf>
381. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Curacautín*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Curacaut%C3%ADn.pdf>
382. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Futaleufú*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Futaleuf%C3%BA.pdf>
383. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Lago Lanalhue*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Lanalhue.pdf>

384. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Lago Ranco-Futrono*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Lago-Ranco-Futrono.pdf>
385. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Panguipulli*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Panguipulli.pdf>
386. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Pica*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Pica.-2.pdf>
387. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Pinto*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Pinto.pdf>
388. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Provincia Los Glaciares*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Provincia-Glaciares.pdf>
389. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Rapel*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Lago-Rapel.pdf>
390. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de Avance ZOIT Robinson Crusoe*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Robinson-Crusoe.pdf>
391. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Saltos del Laja*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Saltos-del-Laja.pdf>
392. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Valdivia*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Valdivia..pdf>
393. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Estado de avance ZOIT Valle del Elqui*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estado-de-Avance-ZOIT-Valle-del-Elqui.pdf>
394. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Ficha de actualización del Plan de Acción para prórroga de Zona de Interés Turístico (ZOIT) Valle del Elqui*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2022/08/Plan-de-Acci%C3%B3n-ZOIT-Valle-del-Elqui.pdf>
395. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Zonas de Interés Turístico (ZOIT) declaradas bajo la Ley N° 20.423, Decreto N°30*. <http://www.subturismo.gob.cl/zoit/zoit-declaradas-2/>

396. Subsecretaría de Turismo. (2022). *Estrategia Nacional de Turismo 2030*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2030.pdf>
397. Swisscontact. (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos_basicos.pdf
398. Tarlombani Da Silveira, M. (2005). Turismo y sustentabilidad entre el discurso y la acción. *Estudio y Perspectivas en Turismo*, 14(3), 222-242. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v14n3/v14n3a02.pdf>
399. Taylor, P., Frost, W. y Laing J. (2019). Path creation and the role of entrepreneurial actors: the case of Otago Central rail trail. *Annals of Tourism Research*, 77, 79-91. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738319300854>
400. Tan, W., Liu, W y Hu Y. (2012). Finding the crucial factors for sustainable development of rural -based tourist destinations using Nanzhuang, Taiwan as a case study. *Service Business*, 7(4), 623-640. <https://sci-hub.tw/10.1007/s11628-012-0178-2>
401. Thalasselis, C. (2019). Internacionalización del turismo y desarrollo capitalista en América Latina. *Revista Encuentros*, 18(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7380260>
402. Thiele, R. (1963). Reconocimiento geológico de la alta Cordillera del Elqui. *Anales de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas*, 20(20-21), 131-197. <https://revistas.uchile.cl/index.php/AFCFM/article/view/37185>
403. Téllez, J. (2017). *Turismo sostenible en espacios insulares: El caso de Ibiza (España)* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/462038/jctr1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
404. Torres, A., López, F., Sanz, E., y Font, X. (2021). Monitoring sustainable management in local tourist destinations: performance, drivers and barriers. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-22, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2021.1937190>
405. Torres, J. (2011). Posibilidades, Logros y Desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 33-57. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701565>
406. Torres, K., Ruiz T., Solis, L. y Martínez, F. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista INVESTIGIUM IRE: Ciencias Sociales Humanas*, 4(1), 216-233. https://www.researchgate.net/publication/323560752_A_LOOK_TOWARDS_QUALITY_MANAGEMENT_MODELS_UNA_MIRADA_HACIA_LOS_MODELOS_DE_GESTION_DE_CALIDAD

407. Universidad Católica de Chile. (2016). *Informe de resultados encuesta nacional de percepciones ciudadana*. http://gestionmunicipal.cl/wp-content/uploads/2015/08/20161011_Informe-Encuesta-Municipal_disen%CC%83ado_final.pdf
408. Vajčnerová, I., Šácha, J. y Ryglová K. (2013). The impact of factors influencing destination quality on overall customer satisfaction. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI(7), 2917–2922. <https://doi.org/10.11118/actaun201361072917>
409. Valenzuela, F. (2016) Reflexiones sobre los conceptos desarrollo sustentable y desarrollo sostenible. *Teuken Bidikay*, 8(10), 211-229. <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/viewFile/1209/996>.
410. Valls, J. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000
411. Van Doren C, Priddle G. y Lewis, J. (1983). *Suelo y ocio*. Nuevo Urbanismo
412. Vanhove, N. (2011). *The economics of tourism destinations*. https://books.google.cl/books/about/The_Economics_of_Tourism_Destinations.html?id=nGxnPXG0WHQC&redir_esc=y
413. Vásquez, A. (1999). *Desarrollo endógeno y globalización*. <https://www.institutodeestudiosglobales.org/Resources/Desarrollo%20end%C3%B3geno%20y%20globalizaci%C3%B3n.pdf>
414. Velasco, M. (2005). ¿Existe la política turística?. La acción pública en materia de turismo en España (1951-2004). *Política y Sociedad*, (42)1, 169-195. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/issue/view/POSO050513>.
415. Velasco M. (2008). *Gestión de destinos: ¿governabilidad del turismo o gobernanza del destino?* <https://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf5.pdf>
416. Velasco, M. (2010). La incorporación de ideas en las políticas públicas. El concepto de sostenibilidad en la política turística. *Revista de Análisis Turístico*, 10, 35-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3914652>
417. Velasco, M. (2011). La política turística. Una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, 27, 953-969. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/140301>.
418. Velasco, M. (2019). *Gestión municipal del turismo: oportunidades y retos*. https://www.researchgate.net/publication/336349371_La_gestion_municipal_del_turismo_oportunidades_y_retos_Ciclo_de_talleres_El_Gobierno_Local_a_debate
419. Vera, F. (Coordinador); Palomeque F., Marchena M. y Antón S (1997). *Análisis territorial del turismo*. Ariel Geografía.
420. Vera, F. y Baños C. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de*

- Geógrafos Españoles*, 53,329-353. <https://www.age-geografia.es/ojs/index.php /bage/article /viewFile/1204/1127>
421. Wall, G. (1996). Integrating integrated resorts. *Annals of Tourism Research*, 23(3), 713-717. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00091-7](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00091-7)
422. Wallingre, N. (2014). Turismo, territorio y municipio. *Faces* 20(23-24), 143-164. <https://core.ac.uk/download/pdf/72002909.pdf>
423. Wallingre, N. (2014). Sistema de actores para la gestión de destinos turísticos. En Wallingre N. y Villar A. (Eds.), *Gestión de Municipios Turísticos* (1a ed., 91-120). Universidad Nacional de Quilmes.
424. Wallingre, N. (Ed.). (2018). *Desarrollo del turismo en América Latina. Fases, enfoques e internacionalización*. <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1022>.
425. Williams, S. (1988). *Tourism geographies* (1st ed.) Routledge. <http://bauldelturismo.com/wp-content/uploads/2018/07/Tourism-Geograp-Stephen-Williams.pdf>.
426. Wolfe, R. (1952). Wasaga Beach: the divorce from the geographic environment. *The Canadian Geographer* 1(2), 57-66. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1952.tb01711.x>
427. World Tourism Organization (2004) *Indicators of sustainable development for tourism destinations*. <http://www.adriaticgreenet.org/icareforeurope/wp-content/uploads/2013/11/indicators-of-sustainable-development-for-tourism-destinations-a-guide-book-by-unwto.pdf>,
428. Woodside, A. y Dubelaar, Ch. (2002). A general theory of tourism consumption systems: a conceptual framework and an empirical exploration. *Journal of Travel Research*, 41, 120-132. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/004728702237412>.
429. Yalçinkaya, T., y Güzel, T. (2019). A general overview of tourism clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(1), 27-39. <https://doi.org/10.24288/jttr.465912>
430. Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28, 409-423. <http://www.revistatabularasa.org/numero-28/18zarta.pdf>.
431. Zemla, M. (2016). Tourism Destination: The networking approach. *Moravian Geographical Reports* 24(4), 2-14. <https://doi.org/10.1515/mgr-2016-0018>.
432. Zoido, F. (2007). Territorialidad y gobierno del territorio. Hacia una nueva cultura política. En J. Fariños y J. Romero (Eds.), (1ª ed., pp.19-48). Universitat de Valencia. <https://www.biblioteca digitaldebogota.gov.co/resources/2054078/>

ANEXOS

ANEXO N° 1

ACTAS DE ADJUDICACIÓN DE CONSULTORÍA

ACTA DE ADJUDICACIÓN LICITACIÓN PRIVADA

LICITACIÓN PRIVADA

“PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL”

En la ciudad de Santiago, con fecha 26 de abril de 2017, considerando que, mediante una licitación privada, se dio la necesidad de contratar el “PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL” para el Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable 14 PEDN-38438, llamado que fue publicado a través del portal de CODESSER, mediante el ID PEN- 020.

En la fecha establecida en las Bases de la Licitación que rigen el proceso licitatorio, las que fueron aprobados por el Comité Ejecutivo del Programa, se recibieron las propuestas presentadas por los siguientes oferentes:

- GESTIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS
- ID ACTITUD E IMPACTO
- SERVICIOS PROFESIONALES RUBIK LIMITADA

La propuesta presentada por el oferente a GESTIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS HUMBERTO NICOLÁS RIVAS ORTEGA, RUT 73.130.967-6, ha obtenido la mejor evaluación (8,75 puntos), aplicados los criterios de evaluación, según consta en el informe de evaluación cuyo texto se transcribe a continuación.

ACTA DE EVALUACIÓN

LICITACIÓN PRIVADA

“PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL”

Fecha: 25 de abril 2017

1. Breve descripción de la licitación

El Programa Estratégico Nacional Turismo Sustentable, requiere contratar el servicio para la “PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL”

Por la razón anterior, con fecha 24 de marzo de 2017, se publicó el llamado a licitación pública, el portal www.codesser.cl, bajo el ID PEN-020.

En respuesta de este llamado con fecha 04 de abril de 2017, se recibieron las propuestas de los siguientes oferentes:

- GESTIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS
- ID ACTITUD E IMPACTO
- SERVICIOS PROFESIONALES RUBIK LIMITADA

2. Evaluación de las Propuestas

Para evaluar las propuestas recibidas, de acuerdo a lo establecido en las bases de licitación, se constituyó la Comisión de Evaluación, integrada por representantes del Comité Ejecutivo del Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable.

3. Evaluación Técnica y Económica

De acuerdo a lo señalado en las bases de licitación, Artículo N°10 Evaluación de la Oferta, en donde se señalan los Criterios de Evaluación, se procedió a evaluar de la siguiente forma las propuestas:

POSTULANTES	GSIT			Rubik			ID		
	%	Nota	Result	%	Nota	Result	%	Nota	Result
CRITERIO DE EVALUACIÓN	85%		7,70	85%		6,00	85%		6,35
CRITERIO TÉCNICO	50%		4,50	50%		4,20	50%		4,00
Factor N° 1: Calidad de la propuesta técnica									
<i>Subfactor N° 1.1: Metodología propuesta.</i>	25%	10	2,50	25%	10	2,50	25%	8	2,00
<i>Subfactor N° 1.2: Plan de trabajo para la ejecución del estudio</i>	15%	8	1,20	15%	8	1,20	15%	8	1,20
<i>Subfactor N° 1.3: Productos comprometidos</i>	10%	8	0,80	10%	5	0,50	10%	8	0,80
Factor N° 2: Competencias y experiencia del equipo de profesionales	35%		3,20	35%		1,80	35%		2,35
<i>Subfactor N° 2.1: Conocimiento y/o experiencia del equipo consultor en la temática de la consultoría</i>	20%	10	2,00	20%	3	0,60	20%	8	1,60
<i>Subfactor N° 2.2: Pertinencia del equipo de trabajo.</i>	15%	8	1,20	15%	8	1,20	15%	5	0,75
CRITERIO ECONÓMICO	10%	8	0,80	10%	10	1,00	10%	8	0,80
CRITERIO FORMAL	5%	5	0,25	5%	10	0,50	5%	5	0,25
			8,75			7,50			7,40

4. Conclusión y adjudicación:

Esta comisión, en vista de los antecedentes y propuestas presentadas por las empresas que atendieron el llamado a licitación, adjudica el proceso licitatorio "PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL", por la suma de \$30.000.000 (treinta millones de pesos) impuesto incluido, a GESTIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS HUMBERTO NICOLÁS RIVAS ORTEGA, RUT 73.130.967-6.



ACTA DE ADJUDICACIÓN LICITACIÓN ABIERTA

“MEJORA DEL MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL”

PROGRAMA ESTRATEGICO NACIONAL DE TURISMO SUSTENTABLE 14PEDN-38438

En la ciudad de Santiago, con fecha 11 de julio de 2018, considerando que mediante una licitación privada, se dio la necesidad de contratar la Consultoría “MEJORA DEL MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA” para el Programa Estratégico Nacional de Turismo sustentable 14PEDN-38438, llamado que fue publicado a través del portal de CODESSER, mediante el ID PEN- 050.

En la fecha establecida en las Bases de la Licitación que rigen el proceso licitatorio, las que fueron aprobados por el Comité Ejecutivo del Programa, se recibieron las propuestas presentadas por los siguientes oferentes:

- GESTION FUTURO INGENIEROS CONSULTORES LTDA
- INNOVARIS SL
- PUKARA RESEARCH AND CONSULTING
- UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN

La propuesta presentada por el oferente UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN, RUT 76.631.900-8, ha obtenido la mejor evaluación (8,45 puntos), aplicados los criterios de evaluación, según consta en el informe de evaluación.



ACTA DE EVALUACIÓN

LICITACIÓN

"MEJORA DEL MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL"

Fecha: 9 de julio de 2018

1. Breve descripción de la licitación

El Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable, requiere contratar para la consultoría "MEJORA DEL MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL"

Por la razón anterior, con fecha 12 de junio de 2018, se publicó el llamado a licitación pública, el portal www.codesser.cl, bajo el ID PEN-050

En respuesta de este llamado con fecha 26 de junio de 2018, se recibieron las propuestas de los siguientes oferentes:

- GESTION FUTURO INGENIEROS CONSULTORES LTDA
- INNOVARIS SL
- PUKARA RESEARCH AND CONSULTING
- UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN

2. Evaluación de las Propuestas

Para evaluar las propuestas recibidas, de acuerdo a lo establecido en las bases de licitación, se constituyó la Comisión de Evaluación, integrada por los miembros del Consejo Ejecutivo del Programa Estratégico Nacional de Turismo Sustentable.

ANEXO N° 2

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL.
MUNICIPALIDAD DE VICUÑA**

CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO DE MUNICIPALIDAD TURÍSTICA	CALIFICACIÓN
FORTALECIMIENTO DE LA GESTION TURÍSTICA MUNICIPAL	
Criterio 1: Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección	
1.1 Compromiso de la alta dirección.	CALIFICACIÓN
El Alcalde o Alcaldesa ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna y cuenta con el acuerdo del Concejo Municipal para impulsar un plan de turismo a largo plazo.	3
El Alcalde o Alcaldesa ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna y está en proceso de lograr un Acuerdo del Concejo Municipal.	2
El Alcalde o Alcaldesa ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna. .	1
El Alcalde o Alcaldesa no ha incorporado el turismo como un eje estratégico para el desarrollo sustentable de la comuna.	0
Criterio 2. Definición de una Visión Estratégica y Plan de Desarrollo Turístico	
2.1. Orientación de programas de gestión	CALIFICACIÓN
La comuna tiene un PLADETUR, un PLAN DE ACCIÓN (ZOIT) u otro instrumento de planificación vigente, desarrollado en forma participativa con la comunidad local. Este instrumento cuenta con el compromiso del Concejo Municipal. El plan dispone de un sistema de monitoreo.	3
La comuna tiene un PLADETUR, un PLAN DE ACCIÓN (ZOIT) u otro instrumento de planificación vigente, desarrollado en forma participativa con la comunidad local, cuenta con el compromiso del Concejo Municipal. El plan no dispone de un sistema de monitoreo.	2
La comuna tiene un PLADETUR, un PLAN DE ACCIÓN (ZOIT) u otro instrumento de planificación vigente, desarrollado en forma participativa con la comunidad local. No cuenta con el compromiso del Concejo Municipal.	1
La comuna no cuenta con un PLADETUR, un PLAN DE ACCIÓN (ZOIT) u otro instrumento de planificación vigente.	0

Criterio 3. Capital Humano	
3.1 Competencias profesionales del responsable de la Unidad o Departamento de Turismo.	CALIFICACIÓN
El / La profesional responsable de turismo cuenta con título profesional en turismo o experiencia profesional de tres años en cargos similares en el área de turismo, que lo/la habilite para dirigir la unidad o Departamento de Turismo. Este profesional cumple con el perfil de competencias laborales de Chile Valora.	3
El / La profesional responsable de turismo cuenta con formación especializada a través de cursos o certificaciones que lo/la habilitan para dirigir la unidad o Departamento de Turismo. En caso de que no cuente con certificaciones puede acreditar dos años de experiencia en cargos similares.	2
El / La profesional responsable de turismo no cuenta con formación especializada a través de cursos o certificaciones que lo/la habiliten para dirigir la unidad o Departamento de Turismo, pero tiene experiencia de al menos un año en cargo similar.	1
El / La profesional responsable de turismo no cuenta con formación especializada a través de cursos o certificaciones que lo/la habiliten para dirigir la unidad o Departamento de Turismo. Tiene menos de un año de experiencia en cargos similares.	0
3.2. Capacitación para la gestión turística sustentable.	CALIFICACIÓN
Los profesionales responsables del área de turismo del municipio han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (medio ambiente, sociocultural y económica); accesibilidad y sobre explotación sexual de niñas, niños ya adolescentes en viajes y turismo en los últimos dos años.	3
Los profesionales responsables del área de turismo del municipio han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (medio ambiente, sociocultural y económica) y accesibilidad universal en los últimos dos años.	
Los profesionales responsables del área de turismo del municipio han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable (medio ambiente, sociocultural y económica) en una fecha que supera los últimos dos años.	1
Los profesionales responsables del área de turismo del municipio no han recibido capacitación en materias de desarrollo turístico sustentable.	0

Criterio 4. Presupuesto del área de turismo	
4.1. Programa de Financiamiento para turismo	CALIFICACIÓN
La municipalidad cuenta con información sobre la asignación de recursos propios en cinco de los siguientes tipos de iniciativas y proyectos de inversión turística: equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios, gobernanza y sustentabilidad turística.	3
La municipalidad cuenta con información sobre la asignación de recursos propios en tres de los siguientes tipos de iniciativas y proyectos de inversión turística: equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios, gobernanza y sustentabilidad turística.	2
La municipalidad cuenta con información sobre la asignación de recursos propios en tres de los siguientes tipos de iniciativas y proyectos de inversión turística: equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos turísticos, calidad de servicios, gobernanza y sustentabilidad turística.	1
La municipalidad no cuenta con información detallada del presupuesto específico disponible para programas de turismo	0
Criterio 5. Unidad de Turismo	
5.1. Existencia de Unidad/Departamento de Turismo.	CALIFICACIÓN
La municipalidad cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo que cumple funciones de planificación turística, desarrollo de productos, calidad de servicios, recursos humanos, promoción, información turística y estadísticas y sustentabilidad. Estas funciones se respaldan en un instrumento de planificación vigente (Pladetur, Plan de Acción u otro).	3
La municipalidad cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo que cumple funciones de planificación turística, desarrollo de productos, calidad de servicios, promoción e información turística	2
La municipalidad cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo que cumple funciones de planificación, promoción e información turística y estadísticas.	1
La municipalidad no cuenta con un Departamento o Unidad de Turismo	0

Criterio 6. Estructura de Coordinación (Comité de Turismo)	
6.1. Comité de Turismo o instancia similar	CALIFICACIÓN
La municipalidad cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente, integrada al menos por las unidades/Departamentos de Turismo, Secplan, Fomento Productivo, Cultura, Asesoría, Jurídica Rentas, Medio Ambiente y Obras. Este comité está respaldado por un Decreto municipal y se reúne periódicamente (al menos una vez al mes) para planificar y coordinar las actividades relacionadas con turismo.	3
La municipalidad cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente, integrada al menos por las unidades/Departamentos de Turismo, Secplan, Fomento Productivo, Cultura, Rentas, Obras y Medio Ambiente. Este comité está respaldado por un Decreto municipal y se reúne periódicamente (al menos una vez al mes) para planificar y coordinar las actividades relacionadas con turismo.	2
La municipalidad cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente, integrado por Turismo, Secplan, Fomento Productivo, Cultura, Rentas, Obras y Medio Ambiente. El comité podría estar integrado por otras unidades municipales. Está respaldado por un Decreto municipal y se reúne periódicamente (al menos una vez al mes) para planificar y coordinar las actividades relacionadas con turismo.	1
La municipalidad no cuenta con un Comité de Turismo o una instancia equivalente	0
6.2. Procedimientos para el trabajo coordinado del Comité de turismo o instancia similar	CALIFICACIÓN
El comité cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable. Existe documentación y evidencia de las acciones. Se han evaluado los resultados y se observan mejoras en todos los ámbitos de la sustentabilidad y se entregan informes mensuales y anuales.	3
El comité cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable. Existe documentación y evidencia de las acciones. No se han evaluado los resultados.	2
El comité cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable. No existe documentación y evidencia de las acciones.	1
El comité no cuenta con un manual o guía de procedimientos para que las unidades coordinen decisiones en materia de turismo sustentable.	0

Criterio 7. Programas de Gestión Turística.	
7.1. Coordinación interna y externa para los programas	CALIFICACIÓN
La municipalidad está implementando los programas de gestión en coordinación con SERNATUR y otras instituciones públicas externas. Se ha conformado una red de trabajo asociativa con otras instituciones del sector público, SERNATUR, CORFO, SERCOTEC, FOSIS y se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta en el destino turístico (en caso de que esté integrado por varias comunas).	3
La municipalidad está implementando los programas de gestión en coordinación con SERNATUR y otras instituciones públicas externas. Está implementando los programas de gestión con el apoyo de una coordinación interna. Se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta en el destino turístico (en caso de que esté integrado por varias comunas).	2
La municipalidad está implementando los programas de gestión con el apoyo de una coordinación interna. Se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta en el destino turístico (en caso de que esté integrado por varias comunas).	1
La municipalidad está implementando los programas de gestión sin contar con mecanismos de coordinación interna. No se vincula con otras municipalidades para trabajar en forma conjunta el destino turístico (en caso de que esté integrado por varias comunas).	0
7.2. Formalización de Empresas de Turismo.	CALIFICACIÓN
La municipalidad cuenta con un programa de apoyo a la formalización de las empresas de turismo (alojamiento, alimentación, transporte, guías de turismo, turismo de aventura) y de fiscalización periódica que evalúa el funcionamiento de la oferta, en los ámbitos de competencia del municipio. Este trabajo se refuerza en alta temporada.	3
La municipalidad realiza algunas acciones periódicas para incentivar la formalización de las empresas de turismo y esporádicamente realiza fiscalizaciones de control del buen funcionamiento de la oferta, en los ámbitos de competencia del municipio.	2
La municipalidad está implementando un programa de apoyo a la formalización de las empresas de turismo, que considera un sistema de fiscalización periódica para controlar el buen funcionamiento de la oferta, en los ámbitos de competencia del municipio.	1
La municipalidad no cuenta con un programa de apoyo a la formalización de las empresas de turismo.	0

Criterio 8. Sistema de Información y Estadísticas	
8.1. Existencia de un Sistema de Información y estadísticas de turismo	CALIFICACIÓN
La municipalidad cuenta con un Sistema de Información y estadísticas actualizadas sobre la demanda turística, que incluye datos sobre el perfil del turista y otros que permiten evaluar las tendencias de desarrollo del turismo en la comuna. Se emplea para apoyar la gestión interna y a los usuarios externos. Cuenta con un registro actualizado de todos los atractivos y servicios turísticos de la comuna.	3
La municipalidad cuenta con un registro actualizado de Información y estadísticas de demanda turística en la comuna. Dispone de un registro actualizado de los principales atractivos y servicios turísticos de la comuna.	2
La municipalidad cuenta con Información y algunas estadísticas no actualizadas sobre el comportamiento del turismo en la comuna. Dispone de un registro actualizado de los principales atractivos y servicios turísticos de la comuna.	1
La municipalidad sólo cuenta con información general de la comuna. No dispone de estadísticas sobre el comportamiento de la demanda turística de la comuna	0
8.2. Oficina de Información Turística	CALIFICACIÓN
La municipalidad cuenta con una oficina de información turística propia o en convenio habilitada todo el año. Dispone de folletería de los atractivos de mayor interés para los visitantes y de todos los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, esparcimiento, transporte, etc.) de la comuna. La oficina de informaciones cuenta con personal que, en su conjunto, además del idioma español, puede atender fluidamente en idioma inglés y en un tercer idioma.	3
La municipalidad cuenta con una oficina de información turística propia o en convenio habilitada en la alta temporada, en fines de semana largo y en períodos de alta afluencia de visitantes. Dispone de folletería de los atractivos de mayor interés para los visitantes y de todos los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, esparcimiento, transporte, etc.) de la comuna. La oficina de informaciones cuenta con personal que, en su conjunto, además del idioma español, puede atender fluidamente en idioma inglés.	2
La municipalidad cuenta con una oficina de información turística habilitada en la alta temporada, en fines de semana largo y en períodos de alta afluencia de visitantes. Dispone de folletería de los principales atractivos turísticos y de los principales servicios turísticos de alojamiento, alimentación, esparcimiento y transporte de la comuna	1
La municipalidad no cuenta con oficina de información turística	0

Criterio 9. Resultados	
9.1. Gestión de satisfacción de los visitantes	CALIFICACIÓN
La Oficina de Información Turística de la municipalidad cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino, gestiona los reclamos y realiza un seguimiento de las soluciones implementadas.	3
La Oficina de Información Turística de la municipalidad cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino y gestiona los reclamos. No realiza un seguimiento de las soluciones implementadas.	2
La Oficina de Información Turística de la municipalidad cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino.	1
La Oficina de Información Turística de la municipalidad no cuenta con un sistema de evaluación de la satisfacción del turista respecto del destino.	0
9.2. Conciencia turística y educación ambiental en la comunidad.	CALIFICACIÓN
La municipalidad ha implementado un programa de conciencia turística y de educación ambiental que se evalúa periódicamente.	3
La municipalidad ha implementado un programa de conciencia turística y de educación ambiental.	2
La municipalidad cuenta con un programa de conciencia turística y de educación ambiental.	1
La municipalidad no cuenta con un programa de conciencia turística y de educación ambiental.	0
9.3. Código de conducta para los turistas	CALIFICACIÓN
La municipalidad cuenta con un código de conducta para los visitantes basado en el Código Ético Mundial para el Turismo. Este código ha sido implementado y se evalúa su impacto en la comuna.	3
La municipalidad cuenta con un código de conducta para los visitantes, basado en el Código Ético Mundial para el Turismo. Este código ha sido implementado, si bien no se evalúa su impacto en la comuna.	2
La municipalidad cuenta con un código de conducta para los visitantes. Este no ha sido implementado	1
La municipalidad no cuenta con un código de conducta para los visitantes.	0
9.4 Monitoreo de impacto del turismo en sitios naturales/culturales	CALIFICACIÓN
La municipalidad identifica los impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal e implementa acciones para mitigarlos.	3
La municipalidad cuenta con información sobre los impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal	2
La municipalidad cuenta con información sobre algunos impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal.	1
La Municipalidad no cuenta con información sobre algunos impactos del turismo en sitios naturales y culturales de competencia municipal.	0

9.5. Satisfacción del sector privado con la gestión municipal	CALIFICACIÓN
La municipalidad responde oportunamente a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado.	3
La municipalidad frecuentemente responde a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado.	2
La municipalidad ocasionalmente responde a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado	1
La municipalidad no responde, salvo excepciones, a las solicitudes/requerimientos del sector turístico privado.	0
9.6. Manejo de residuos sólidos en la comuna	CALIFICACIÓN
Los sitios de mayor afluencia de visitantes cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos que involucra a todas las empresas turísticas.	3
Los sitios de mayor afluencia de visitantes cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos que involucra a algunas empresas turísticas.	2
Los sitios de mayor afluencia de visitantes cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos que no involucra al sector turismo.	1
Los sitios de mayor afluencia de visitantes no cuentan con un sistema de gestión de residuos sólidos	0
9.7 Accesibilidad Universal, Turismo para todos.	CALIFICACIÓN
La municipalidad implementa y promueve políticas y acciones de accesibilidad universal (ya sea para barreras del entorno o barreras sociales).	3
La municipalidad implementa políticas y acciones de accesibilidad universal (ya sea para barreras del entorno o barreras sociales).	2
La municipalidad implementa la accesibilidad universal solo para barreras del entorno.	1
La municipalidad no implementa ni promueve políticas y acciones de accesibilidad universal.	0
9.8 Promoción turística	CALIFICACIÓN
La municipalidad ha implementado un plan de promoción turística que cuenta con un sistema de evaluación de impacto de las acciones promocionales en el mercado nacional e internacional.	3
La municipalidad ha implementado un plan de promoción turística.	2
La municipalidad no cuenta con un plan de promoción turística. Ha implementado acciones específicas.	1
La municipalidad no ha implementado acciones de promoción turística.	0

ANEXO N° 3

PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

CRITERIO		LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN						
OBJETIVO		Establecer el liderazgo de la máxima autoridad municipal en la conducción del proceso de desarrollo sustentable del turismo en la comuna						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICIATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Establecer el compromiso de trabajar bajo los criterios establecidas para la distinción de Municipalidad Turística.	AMI	Alcalde	Registro de la carta de la municipalidad dirigida a la Directora Nacional de Turismo en el libro de partes de Sernatur.	La municipalidad se incorpora al programa de fortalecimiento de la gestión turística municipal de Sernatur	dic-18	dic-18	Copia de la carta del Alcalde (esa) solicitando la distinción de Municipalidad Turística recibida en el Servicio Nacional de Turismo
2	Obtener Acuerdo del Concejo Municipal para postular a Vicuña como Municipalidad Turística.	AMI	Concejo Municipal	Total de concejeros que ratifican el compromiso / Total de concejeros * 100	Se esperaría que todos los concejeros ratifiquen el compromiso de la autoridad municipal respecto del sector turismo.	dic-18	dic-18	Copia del acta con el Acuerdo del Concejo Municipal para postular a la distinción de Municipalidad Turística
3	Reunir a jefaturas internas para trabajar en conjunto.	AMI	Alcalde - Jefatura de la Unidad de Turismo - Corporación Municipal de Turismo de Vicuña.	Total de Unidades informadas de la decisión del Alcalde (esa) de trabajar conforme a los criterios de la distinción de Municipalidad Turística / Total de unidades * 100	Todas las jefaturas están informadas de los criterios de distinción de municipalidad turística	dic-18	dic-18	Copia del acta de la reunión y de los acuerdos de trabajo.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		VISIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE TURISMO						
OBJETIVO		Diseñar un Plan de Desarrollo Turístico sustentable para el turismo en la comuna						
N°	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICIATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		Medio de Verificación
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Reunión/Taller de trabajo interno para informar sobre la ejecución del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui, en la Comuna de Vicuña.	AMI	Secplan - Municipal de Turismo de Vicuña.	Total de unidades de la municipalidad / Total de unidades convocadas * 100	100% de las unidades municipales identifica iniciativas del Plan de Acción de la Zoit que los vincula con sus funciones o programas de trabajo	dic-18	dic-18	Lista de asistencia a la reunión/taller
2	Evaluación del estado de avance del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico a nivel comunal	AMI/LAP	Secplan - Corporación Municipal de Turismo de Vicuña.	Total de Iniciativas establecidas en el plan de acción de la Zoit / Total de Iniciativas evaluadas * 100	100% de las iniciativas del Plan de Acción cuentan con un informe del estado en que se encuentran al mes de diciembre de 2018	dic-18	dic-21	Copia del informe de evaluación
3	Elaboración de carta gantt para la ejecución de iniciativas de la Municipalidad de Vicuña del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui.	AMI	Secplan - Municipal de Turismo de Vicuña.	Total de Iniciativas establecidas en el plan de acción de la Zoit / Total de Iniciativas programadas * 100	100% de las iniciativas del Plan de Acción cuentan con una cata gantt al mes de diciembre de 2018	dic-18	dic-21	Copia del informe de programación de las iniciativas/proyectos del Plan de Acción.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		CAPITAL HUMANO						
OBJETIVO		Fortalecer las competencias profesionales para la gestión turística de los profesionales						
N°	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICIATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Elaborar un programa de capacitación en gestión turística municipal, para el profesional responsable de turismo de la Municipalidad de Vicuña.	AMI	Unidad de Turismo	Totas de cursos o actividades de capacitación recibidas en materias de gestión turística municipal / Total de cursos previstos en el período * 100	El responsable de turismo cuenta con competencias gestión turística municipal en el período previsto.	dic-18	dic-20	Certificado o constancia de capacitaciones recibidas para lograr competencias en materias de gestión turística municipal
2	Elaborar un programa de capacitación en desarrollo sustentable del turismo, para el profesional responsable de turismo de la Municipalidad de Vicuña.	AMI	Unidad de Turismo	Totas de cursos o actividades de capacitación recibidas en temas de turismo sustentable / Total de cursos previstos en el período * 100	El responsable de turismo se ha capacitado en materias de sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental en el período previsto.	dic-18	dic-20	Certificado o constancia de capacitaciones recibidas en cursos de al menos 8 horas de duración en las tres materias de sustentabilidad.
3	Programa de capacitación a profesionales del área de turismo de la Municipalidad de Vicuña.	AMI	Unidad de Turismo	Total de profesionales capacitados de la Unidad de Turismo / Total de profesionales capacitados * 100	El 50% de los integrantes del Comité de Turismo ha recibido capacitación en materias de sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental en el período previsto.	dic-18	dic-20	Certificado o constancia de capacitaciones recibidas en cursos de al menos 8 horas de duración en las tres materias de sustentabilidad.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		PRESUPUESTO DEL ÁREA DE TURISMO						
OBJETIVO		Contar con información del monto asignado para la ejecución de iniciativas y proyectos turísticos bajo responsabilidad de la municipalidad.						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICIATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Identificar para el ejercicio presupuestario del año anterior, el monto de recursos asignados a equipamiento e infraestructura habilitante, promoción turística, desarrollo de productos, calidad de servicios, gobernanza/gestión y sustentabilidad en la Municipalidad de Vicuña.	AMI	Corporación Municipal de Turismo de Vicuña.	Total de recursos invertidos en cada área de la gestión en turismo / Total de recursos invertidos en programas de turismo * 100.	Se cuenta con la información presupuestaria para el 100% de los recursos invertidos en áreas de gestión y proyectos vinculados a turismo.	dic-18	dic-18	Copia de planilla excell con la distribución presupuestaria anual.
2	Asignar recursos para invertir en proyectos del área de turismo incorporados en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).	AMI	Alcalde - Jefatura de la Unidad de Turismo- Jefatura de SECPLAN	Total de recursos asignados para invertir en el área de turismo incorporados al PLADECO / Total de recursos del PLADECO * 100.	Se cuenta con la información que evidencia inversión del el 100% de los recursos asignados.	dic-18	dic-18	Copia de planilla excell con la información de inversión anual.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		UNIDAD DE TURISMO						
OBJETIVO		Contar con una unidad responsable de la gestión turística en el municipio						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICIATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Analizar las funciones de la Unidad de Turismo en la Municipalidad de Vicuña.	AMI	Jefatura de la Unidad de Turismo	Manual de funciones de la Unidad de Turismo difundido internamente.	100% de las jefaturas aportan información para definir las funciones básicas de la Unidad de Turismo.	dic-18	ene - 19	Copia del Manual de funciones de la Unidad de Turismo de la Municipalidad de Paihuano.
2	Reunión con jefaturas internas de la Municipalidad de Vicuña.	AMI	Alcalde - Jefatura de la Unidad de Turismo	Total de Unidades informadas de las funciones básicas que la Unidad de Turismo cumplirá conforme a los criterios de distinción de Municipalidad Turística / Total de unidades * 100	100% de las jefaturas están informadas de los criterios de distinción de municipalidad turística	dic-18	dic-18	Copia del acta de la reunión informativa.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN PARA LA GESTIÓN EN TURISMO						
OBJETIVO		Contar con un Comité Municipal de Turismo o una instancia similar para la gestión del turismo en la municipalidad						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICIATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Definir procedimientos para el trabajo del Comité Municipal de Turismo de la Municipalidad de Vicuña, y su mecanismo de coordinación con la Corporación de Turismo.	AMI/LAP	Alcalde - Jefatura de la Unidad de Turismo	Informe de elaboración del Manual de procedimientos del Comité Municipal de Turismo disponible en cada jefatura de la municipalidad.	100% de las jefaturas están informadas de los procedimientos de coordinación con el Comité Municipal de Turismo.	dic-18	dic-18	Manual de procedimientos del Comité Municipal de Turismo disponible en cada jefatura de la municipalidad.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		PROGRAMAS DE GESTIÓN TURÍSTICA						
OBJETIVO		Fortalecer la gestión interna y externa de la municipalidad para ejecutar programas y proyectos en el ámbito del turismo						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICIATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Impulsar acuerdo de trabajo con Sernatur para la implementación del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico	AMI/LAP	Unidad de Turismo Corporación Turística de Vicuña	Acuerdo firmado entre las partes.	100% de cumplimiento del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico Valle del Elqui al año 2021.	dic-18	dic - 21	Informe de seguimiento del Plan de Acción.
2	Análisis y definición de responsabilidades en la ejecución y seguimiento de la carteta de programas y proyectos del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico.	AMI/LAP	Alcalde - Todas las unidades de municipio	Acta de acuerdos de la reunión	100% de las unidades municipales se integran a las iniciativas y proyectos del Plan de Acción de la Zona de Interés Turístico.	dic-18	dic - 21	Copia del Acta de acuerdos con designación de responsabilidades en el Plan de Acción.
3	Elaboración de plan de trabajo municipal vinculado a programas de gestión de servicios públicos relacionados con el sector turismo (Corfo, Sercotec, Indap, y otros.	AMI/LAP	Unidad de Turismo	Carpeta de iniciativas vinculadas a la gestión municipal en turismo.	100% de las iniciativas asociadas a servicios públicos se integran al plan de trabajo de la Unidad de Turismo.	dic-18	dic - 21	Carpeta de iniciativas vinculadas a la gestión municipal en turismo de la Municipalidad de Paihuano.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICAS						
OBJETIVO		Contar con información relevante que permita certidumbre en la toma de decisiones y seguimiento de la gestión turística municipal.						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Implementación de un sistema básico de estadísticas comunales.	AMI	Unidad de Turismo	Indicadores estadísticos claves levantados anualmente / indicadores estadísticos claves identificados x 100	La municipalidad cuenta con información estadística de turismo actualizada de la comuna.	dic-18	dic-19	Reporte anual de estadísticas turística de la comuna.
2	Capacitación y/o contratación de informadores para atención de visitantes en un tercer idioma distinto del español e inglés.	LAP	Unidad de Turismo	Nº de funcionarios de la OIT capacitados en un tercer idioma / Nº de turnos de atención a público en alta temporada * 100	La oficina de informaciones cuenta con al menos un funcionario para atención de público en un tercer idioma, durante todo el periodo y turnos de funcionamiento	dic-19	continuo	Certificado o constancia de capacitaciones recibidas en cursos de un tercer idioma a nivel conversacional.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		RESULTADOS						
OBJETIVO		Lograr resultados concretos en la gestión turística del municipio, de tal manera de provocar impactos positivos significativos sobre el desarrollo turístico de destino.						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
1	Mejorar la cobertura del programa de conciencia turística y educación ambiental de la comuna y establecer un sistema de medición de resultados	AMI	Unidad de Turismo	Total de público cubierto por el programa / Total de personas del público objetivo del programa x 100	Mejorar la percepción de la comunidad local respecto de turismo y sobre su patrimonio natural y cultural.	abr-19	dic-20	Reporte de cobertura y desempeño del programa, que incluya listas de asistencia, fotografía de actividades, copia de material de capacitación y/o difusión elaborado, etc.
2	Implementación de programa de código de conductas del visitante y establecer un sistema de medición de resultados	AMI	Unidad de Turismo	Total de establecimientos turísticos adscritos al programa / Total de establecimientos turísticos en la comuna x 100	Mejorar la percepción de la comunidad local respecto de turismo.	jun-19	dic-20	Reporte de cobertura del programa, que incluya actas de compromiso, fotografía de actividades, copia de material de difusión entregado, etc.
3	Mejora en el programa de monitoreo de impactos del turismo sobre sitios de valor cultural o natural e implementación de medidas para mitigar los impactos significativos.	LAP	Unidad de Medio Ambiente	Total de impactos significativos gestionados / Total de impactos significativos identificados * 100	Lograr el uso turístico sostenible del patrimonio ambiental de la comuna.	dic-19	continuo	Informe documentado basado en la metodología "Destinos Turísticos Sustentables", en los ámbitos e indicadores que correspondan.
4	Establecer un sistema integrado (ventanilla única) de ingreso de solicitudes y requerimientos del sector turístico, con procedimientos claros para su gestión.	AMI	Comité de Turismo	Total de solicitudes respondidas en plazo establecido / Total de solicitudes realizadas x 100	Lograr que el municipio se transforme en una entidad clave en la transformación de la comuna en un territorio inteligente, que promueve innovar y emprender.	dic-18	dic-19	Informe documentado sobre la gestión y respuesta a tiempo de solicitudes y requerimientos realizados al municipio por el sector turismo.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año

CRITERIO		RESULTADOS						
OBJETIVO		Lograr resultados concretos en la gestión turística del municipio, de tal manera de provocar impactos positivos significativos sobre el desarrollo turístico de destino.						
Nº	INICIATIVA/ MEDIDA A IMPLEMENTAR	TIPO DE INICATIVA	UNIDAD EJECUTORA	INDICADOR	META ASOCIADA	PERÍODO DE EJECUCION		MEDIO DE VERIFICACIÓN
						Fecha Inicio	Fecha término	
5	Implementación de un programa colaborativo entre municipio y operadores de turismo de gestión de residuos sólidos de los sitios de mayor visitación turística de la comuna.	LAP	Ase y Ornato en colaboración con la Unidad de Turismo	Total de sitios de alta afluencia de visitantes incorporados al programa / Total de sitios de alta afluencia de visitantes identificados x 100	Gestionar colaborativamente los residuos sólidos de los sitios turísticos de mayor visitación de la comuna.	jun-19	continuo	Informe documentado del programa de gestión de residuos sólidos, incluido su presupuesto e instrumento para su formalización (decreto, resolución, etc.); además de actas o similar, donde se consigne el compromiso con el programa de los operadores locales de turismo registrados en el sistema de información turística del municipio.
6	Proyecto para ampliar la cobertura de accesibilidad universal a todos los sitios y espacios públicos de alta visitación turística bajo administración municipal.	LAP	SECLPLAN en colaboración con la Unidad de Turismo	Total de sitios y espacios públicos de alta afluencia de visitantes incorporados al proyecto / Total de sitios y espacios públicos de alta afluencia de visitantes identificados x 100	Mejorar la accesibilidad universal a los sitios y servicio disponibles para el visitante.	mar-20	dic-20	Informe documentado del proyecto, que incluya las medidas adoptadas, fuentes de financiamiento, expedientes de accesibilidad de los sitios intervenidos, etc.
7	Elaboración del Plan de Promoción Turística Comunal, que incluya un plan de medios e indicadores de desempeño	LAP	Unidad de Turismo	Plan de promoción turística financiado, ejecutado y con evaluación del desempeño de las acciones promocionales.	Mejorar el posicionamiento del producto turístico de la comuna en sus mercados objetivos.	mar-19	dic-20	Informe documentado del programa de promoción turística comunal, incluido su presupuesto e instrumento para su formalización (decreto, resolución, etc.); además del informe de desempeño de las acciones ejecutadas.

AMI: Acción de Mejora Inmediata

LAP: Línea de Acción prevista para un plazo superior a un año