

# Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (Pladetur)



GOBIERNO DE CHILE  
**SERNATUR**



GOBIERNO DE CHILE  
**SERNATUR**

Servicio Nacional de Turismo  
Departamento de Planificación



# Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (Pladetur)



## INDICE

	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>05</b>
<b>Capítulo I.</b>	<b>LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DE DESARROLLO TURÍSTICO</b>	<b>07</b>
<b>Capítulo II.</b>	<b>EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL</b>	<b>19</b>
<b>Etapa 1.</b>	<b>Asociación de los grupos locales</b>	<b>24</b>
1.1	¿Porqué deben participar todos en la elaboración del Pladetur?	26
1.2	¿Cómo abordar el proceso de coordinación?	26
1.3	Coordinación entre actores Internos.	29
1.4	Coordinación con Actores Externos.	30
<b>Etapa 2.</b>	<b>Análisis de temas claves con la comunidad</b>	<b>44</b>
2.1	Determinar los niveles de participación.	46
2.2	Diagnóstico y proyección del sector turismo.	48
2.3	Identificar los temas prioritarios que serán incorporados en el plan.	66
2.4	Efectuar evaluaciones técnicas de los temas prioritarios.	68
2.5	Imagen objetivo - Misión - Visión.	73
2.6	Preparar un informe de consenso.	75
<b>Etapa 3.</b>	<b>Planificación Estratégica</b>	<b>76</b>
3.1	Identificación de objetivos para el desarrollo turístico.	78
3.2	Formulación de una estrategia de desarrollo.	83
3.3	Preparación de programas y proyectos.	85
3.4	Identificación de fuentes y compromisos de financiamiento.	97
3.5	Diseño de Estrategias bajo el enfoque de Cluster de Turismo.	104
<b>Etapa 4.</b>	<b>Implementación y seguimiento del plan.</b>	<b>112</b>
4.1	Puesta en marcha de una estructura de gestión para la implementación del plan.	113
4.2	Diseño de un Plan Estratégico para el destino Turístico.	116
4.3	Integración del plan a los mecanismos y procesos operativos de los municipios que integran el destino.	122
4.4	Creación de un sistema de seguimiento del Plan.	125

## INDICE

---

<b>Etapa 5.</b>	<b>Evaluación y retroalimentación</b>	<b>128</b>
5.1	Desarrollar un sistema efectivo de información del plan.	132
5.2	Aplicar indicadores para medir la efectividad del plan.	137
5.3	Revisión de los avances del plan.	151
5.4	Retroalimentación con la comunidad.	153
	 <b>ANEXOS</b>	 <b>155</b>
<b>Anexo N° 1</b>	La importancia de la Participación Ciudadana en la toma de decisiones respecto del turismo comunal.	158
<b>Anexo N° 2</b>	Instrumentos importantes de conocer en el proceso de participación ciudadana.	162
<b>Anexo N° 3</b>	El Lenguaje del Cuerpo.	166
<b>Anexo N° 4</b>	Clasificación de atractivos turísticos.	168
<b>Anexo N° 5</b>	Ejemplo de fichas de registro de atractivos turísticos.	172
<b>Anexo N° 6</b>	Ejemplo de ficha de registro de servicios turísticos. Requisitos de información para proyectos en su estado de preinversión.	176 178
	 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>186</b>

## REALIZADORES

---

### Servicio Nacional de Turismo

Departamento de planificación  
Av Providencia 1550  
Telefono (56 2) 7318300 - Fax 2642616

Publicado en Santiago de Chile, año 2008  
Permitida su reproducción citando fuente.

### Equipo Profesional

#### Autor:

Humberto Rivas Ortega, Geógrafo, Magister en Asentamientos Humanos y Medio Ambiente.

#### Equipo de apoyo técnico:

Verónica Aguilar, Psicóloga, Técnico en Turismo  
Bárbara Rodríguez, Ingeniero en Turismo

## AGRADECIMIENTOS

---

Direcciones Regionales de Turismo  
Coodinadores Municipales de Turismo  
Equipos de profesionales de Departamento de Planificación de SERNATUR

### Equipo de apoyo E-DuocUC

Asesoría Metodológica: Evelyn Aguilera  
Diseño Gráfico y Diagramación: Eduardo Vivar



[www.eduoc.cl](http://www.eduoc.cl)

## PRESENTACIÓN

Hoy en día quienes trabajan en temas vinculados al sector turismo reconocen la importancia de la gestión local en el éxito de las iniciativas, públicas o privadas, destinadas a integrar a la comunidad local en el proceso de desarrollo turístico.

Este proceso, que se manifiesta en la generación de empleo, construcción de infraestructura, incorporación de nuevos servicios, así como en efectos que determinan un cambio favorable de las condiciones de vida de la población residente en zonas que reciben turistas, plantea no sólo un desafío para la administración del territorio comunal, sino que una oportunidad para las localidades que a lo largo del país han visto en el turismo una alternativa económica para sus residentes. Al mismo tiempo, también se aprecia en la actual discusión sobre los estilos de desarrollo que caracterizan a una comunidad (país, región u otra), la necesidad de “hacer sostenible” los procesos de producción y consumo, lo que se reconoce como una tarea necesaria y compleja relacionada con un compromiso de acción acerca de las formas de uso y administración de los recursos naturales y culturales que motivan el desplazamiento turístico, así como de la selección de métodos adecuados para lograrlo.



**Impulsar** la actividad turística es una tarea que se asume a partir de las propias atribuciones de las autoridades locales, sin embargo estas acciones deben tener una mirada integral y ser coherentes con la estrategia de crecimiento del turismo a nivel nacional. Por esta razón y considerando la necesidad de homogeneizar el crecimiento, según sea el nivel de desarrollo, es que una de las acciones del Programa Nacional de Turismo Municipal es la “CAPACITACIÓN” a los Coordinadores de Turismo, ya que esta herramienta permite que todos los municipios cuenten con información necesaria para la toma de decisiones y puedan desarrollar un proceso de gestión planificada.



El propósito de este **manual** es entregar algunas consideraciones de carácter metodológico que pueden ser aplicadas en la preparación de instrumentos de planificación turística a nivel local, desde una perspectiva que reconoce en el municipio un actor determinante en el crecimiento y desarrollo de un destino turístico.

Como es de suponer, la preparación de un plan no constituye el fin último del proceso de gestión, sino más bien la aplicación del mismo. De allí que en esta presentación, ha tratado de desarrollar una metodología para la planificación turística comunal en base a las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo y otras instituciones que cuentan con una amplia experiencia en el tema local, además en este documento se incluye el resultado de una experiencia piloto realizada el año 2006 donde SERNATUR capacitó directamente a los municipios de la Región Metropolitana en el curso denominado “Formulación de Planes de Desarrollo Turístico Local” dictado por el Departamento de Planificación y programado por la Coordinación Regional Metropolitana.

## PRESENTACIÓN



En el presente documento más que entregar una “receta”, que en verdad no existe y que en la práctica no sería de mucha ayuda, **se entrega una propuesta de planificación de desarrollo turístico comunal**, la que de ser aplicada eficazmente dará muy buenos resultados en el desarrollo del turismo a nivel local y regional.

Estimadas y estimados usuarios, este manual presenta como complemento dos grandes apoyos:

### Sitio Web:

Al ingresar al siguiente sitio , usted podrá acceder a un completo sitio que contiene las claves para usar en forma atractiva el material contenido en el manual impreso. Allí encontrará videos, material de apoyo, documentos en PDF entre otras cosas.

### Presentaciones en power point:

Además se contempla el apoyo de 7 presentaciones en power point que complementan y resumen los temas relevantes tratados en este documento, usted podrá descargarlos desde el sitio Web, enlace [materiales de apoyo](#).

Para hacer aún más fácil su trabajo, dentro del documento se le indicará en que momento acceder al material de apoyo con la siguiente instrucción:



**“Para complementar el trabajo de análisis realizado en este tema, revise el siguiente sitio web, animación, ppt, documento en PDF, según corresponda”**

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO



Chile presenta un variado potencial de atractivos turísticos para sus habitantes y para los visitantes internacionales. En este sentido, desde el extremo norte hasta la Antártica pueden encontrarse lugares cuya diversidad le asegura al país una posición privilegiada en cuanto a su potencialidad de recursos.

**¿Por qué debemos considerar a la municipalidad y por lo tanto las decisiones de sus autoridades como factores claves en el desarrollo turístico?**

Por que debido a las características de la actividad turística todas las decisiones que en materia de señalización urbana, construcción de obras de infraestructura, mejoramiento de áreas verdes, ordenanzas de urbanismo, cambio de destino de una propiedad fiscal, etc, tendrán un efecto directo o indirecto sobre la condición de destino turístico de la comuna. En consecuencia, un aspecto importante que es necesario evaluar constantemente es **¿en qué grado el turismo puede contribuir a mejorar la calidad de vida en la comuna?**

Al responder esta pregunta debemos considerar que en muchos casos, **el territorio comunal pasa a constituirse como tal en un producto turístico**, y es allí donde concurrirán los visitantes tras la búsqueda del descanso y la recreación. Por lo tanto **¿cómo podemos apoyar la gestión de la municipalidad para conducir su proceso de desarrollo turístico?**

Sobre este punto cabe señalar que en muchas localidades, especialmente en las zonas rurales del país, se escucha de parte de las autoridades expresiones como las siguientes:

\* Los límites internacionales de los mapas no corresponden al trazado oficial, sólo se han utilizado como referencia para esta publicación.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

“Somos una comuna turística”  
“El futuro de la comuna está en el turismo”  
“Nuestra apuesta es por el turismo”  
“No tenemos que envidiarle nada a otros países”

El año 2004, SERNATUR inicia el Programa Nacional de Turismo Municipal, coordinado por la Unidad de Turismo Local del Departamento de Planificación, Unidad que dirige la Srta. Verónica Aguilar, apoyada por Sra. Bárbara Rodríguez. Para el desarrollo de este trabajo, se ha empleado nuevamente el material mencionado anteriormente, con el propósito de apoyar la capacitación de profesionales responsables de turismo en las municipalidades.

El año 2006 se realizó un taller para coordinadores de turismo de la Región Metropolitana que permitió poner en práctica los contenidos del documento. El aporte de las profesionales mencionadas anteriormente ha sido muy importante para sistematizar los contenidos y ejercicios desarrollados durante las clases.

Podemos señalar que impulsar la actividad turística es una tarea que se asume a partir de las propias atribuciones de las autoridades locales, así como de otras funciones que tienen un impacto directo en el éxito o fracaso del lugar como destino vacacional.

En este contexto, el fomento de inversiones turísticas, más bien del área inmobiliaria, y la promoción de los atractivos turísticos, han pasado a constituirse en algunas de las principales tareas en que se han involucrado las municipalidades del país. De igual forma, han cumplido un importante papel apoyando al sector privado en sus iniciativas, proporcionando información básica y participando en los distintos eventos que se organizan para dar a conocer la oferta local.

A cuatro años de ejecución del Programa Nacional de Turismo Municipal hay resultados concretos y claros en cada región del país, (el Informe de Gestión 2005 da cuenta de ello) sin embargo, debemos reconocer que es necesario contar con una **efectiva planificación** del turismo a nivel local, ya que muchas veces por razones como la insuficiencia del financiamiento disponible, la carencia de recursos humanos calificados o incluso el hecho que no se le asigna a la actividad turística la importancia que tiene como fuente de ingresos y bienestar para la comunidad residente, son el reflejo de la ausencia de esta herramienta fundamental. Cada una de las comunas que forman parte de alguno de los destinos turísticos del país cumple una función en el territorio y tiene un rol que asumir, de acuerdo al nivel de crecimiento que haya generado en estos años y aún sabiendo que la realidad es diferente en cada una de ellas si cuentan con el conocimiento y la voluntad política para planificar la gestión en el territorio, los resultados en un mediano plazo serán indescritibles tanto para los habitantes de la comuna como para los visitantes.

No obstante, aún cuando se reconoce que se han realizado importantes esfuerzos en materia de fomento y promoción del turismo a nivel local, debemos considerar que son muy pocos los lugares donde el municipio ejerce un liderazgo en la conducción del desarrollo turístico, sea por insuficiencia del financiamiento disponible, por la carencia de recursos humanos calificados o incluso por que no se le asigna a la actividad turística la importancia que tiene como fuente de ingresos y bienestar para la comunidad residente.

### Planificación para un desarrollo turístico sostenible

La aplicación de un proceso de planificación de las actividades turísticas a nivel local, que asegure su sostenibilidad, constituye uno de los **principales objetivos** que la comunidad residente en una zona turística exigirá de sus autoridades, especialmente en un momento en que el territorio ha dejado de considerarse como un simple “soporte” del equipamiento y de las obras de infraestructura, para desempeñar un papel determinante que reconoce que el crecimiento, y más aún la posibilidad de lograr el desarrollo del turismo, depende directamente de las protección ambiental del entorno en que se desenvuelve la actividad.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO



Los espacios protegidos (parques y reservas nacionales, por ejemplo), las zonas litorales o de montaña, las áreas de producción agropecuaria y otras que han motivado la creación de nuevas alternativas para la recreación, presentan condiciones que pueden estimular o frenar las iniciativas de inversión turística. En este sentido, la experiencia indica que sólo una evaluación previa de las condiciones de acogida del territorio permitirá disponer de antecedentes apropiados para seleccionar el tipo de proyectos más compatible con las características del ecosistema local y para prever los impactos del ciclo del crecimiento de una zona turística (Butler, 1980 ; OMT, 1993 ; Rivas, 1994 ; APEC, 1996 ; OMT, 1998).

En general, la actividad turística en las regiones del país presenta características muy diferentes en cuanto a la concentración e intensidad de la demanda receptiva e interna. Es un hecho que la división geográfico administrativa no tiene mayor importancia para delimitar las zonas de mayor atractivo turístico; por lo tanto, es necesario identificar de acuerdo a su potencial turístico, es decir por la capacidad de sus recursos naturales o culturales de atraer flujos de visitantes.

En un recorrido por Chile se puede apreciar un sinnúmero de lugares que pueden captar la atención del turista. Es posible asegurar que mientras mayor es la concentración de atractivos de un destino, más oportunidades existen para crear productos y en consecuencia, negocios turísticos.



El principio que sustenta este planteamiento es que en el mundo competitivo en que se desarrolla la actividad turística las posibilidades de éxito de cada comuna como áreas o lugares para recibir turistas dependen directamente de su planificación bajo un enfoque integral de destino.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

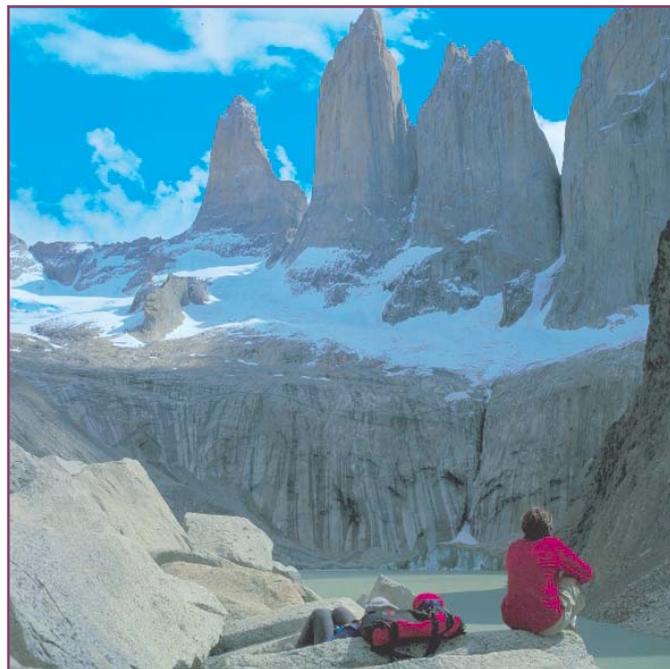
Este aspecto tiene directa relación con la creación de imágenes claras y reconocibles acerca de lo que ofrece un lugar; sus condiciones ambientales; su oferta de servicios; las actividades de entretenimiento; su patrimonio histórico; la calidad de atención en establecimientos turísticos; el nivel de capacitación de los trabajadores de las empresas turísticas; la gastronomía local; el estado de los caminos de acceso; la información turística, entre otros factores.

### 1.1 Integración de todos los municipios y su relación con áreas turísticas

En este contexto, se reconoce que el turismo es una atribución del municipio que requiere un marco legal apropiado para su orientación y organización. Al respecto, la Ley N° 18.695 establece en el párrafo segundo que **“corresponde a las municipalidades en el ámbito de su territorio, las siguientes funciones privativas; elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes nacionales y regionales”** asimismo, en el artículo 4 señala que **“las municipalidades en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar directamente ó con otros órganos de la administración del Estado funciones relacionadas con turismo, deporte y recreación”** (letra e).

Por lo tanto, una tarea relevante es identificar las áreas turísticas prioritarias para - en conjunto con todos los actores que correspondan - establecer programas de trabajo coordinados y consensuados entre los municipios que integran territorios que conforman un destino turístico.

A modo de ejemplo, en áreas reconocidas por su condición de destino turístico, como es el caso de la Patagonia, es evidente que existe una responsabilidad compartida entre el municipio de Puerto Natales y Torres del Paine para asegurar la sustentabilidad del territorio turístico en el largo plazo.



Esto implica entender que para lograr que el destino sea visitado por más turistas o que se genere más empleo o que exista un aumento en el ingreso de divisas, es imperativo organizar y planificar el turismo en el territorio, aunando criterios e integrando a toda la comunidad.

Al observar la forma que adopta el territorio turístico queda en evidencia que la actividad se concentra en lugares y destinos específicos, los que adquieren la capacidad para concentrar ventajas competitivas. Un término que se está empleando con frecuencia para identificar este tipo de lugares es el de **"clusters" (agrupamientos)** que se refiere al conjunto de atractivos, equipamiento, servicios, etc., ubicados en una determinada zona geográfica.



## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

No obstante, aún cuando todas las regiones de Chile pueden hacer una apuesta importante por el desarrollo turístico, es necesario recalcar que no todo el territorio tendrá oportunidades de integrarse a la oferta turística, a menos que **cuente** con las condiciones básicas necesarias para captar visitantes, cada día más exigentes e informados sobre las múltiples posibilidades de "turistear" en el mundo.

Mientras algunos lugares podrán aspirar a una demanda internacional selectiva, otros serán apropiados para el turismo interno más masivo. En cualquier caso, SERNATUR plantea que sólo una gestión integral a nivel local - en las comunas - con la participación de las instituciones públicas involucradas y con una gestión privada acorde a las actuales exigencias de los turistas, estaremos en condiciones de hacer de Chile un **destino turístico de excelencia para sus habitantes y para los visitantes internacionales**.

En este sentido, el territorio se transforma en el producto turístico, lo que determina un desafío ineludible para la gestión municipal de una zona turística, cuyas decisiones pueden estar marcadas por una interrogante clave:

¿Cómo incorporar al sector turismo en el proceso de planificación local?



El siguiente mapa en la Región de Los Ríos y el Norte de la Región de Los Lagos, ilustra la relación entre límites comunales (en líneas negras) y límites de destinos (en achurado).

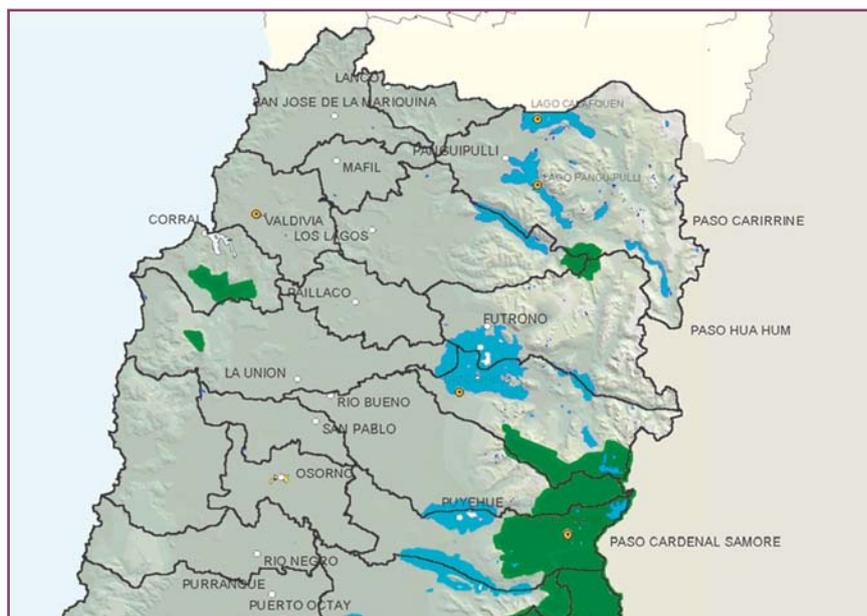


Figura N° 1 Límites comunales

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

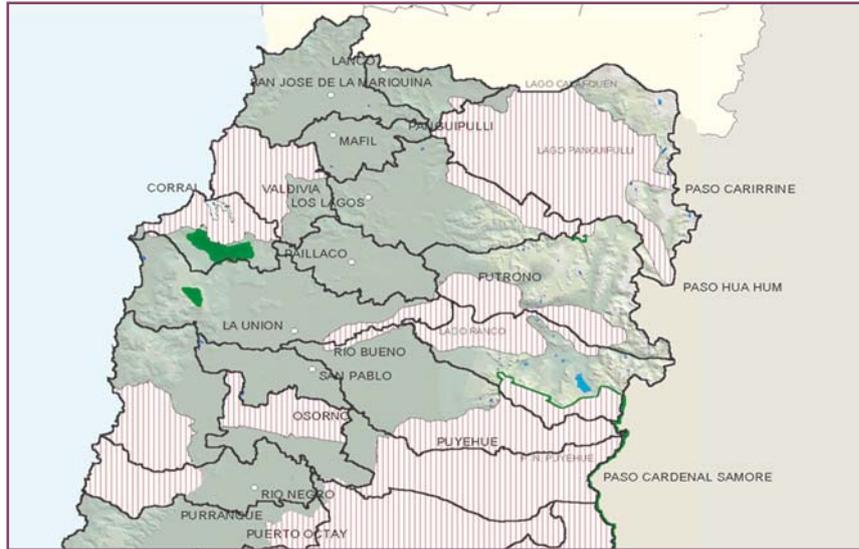


Figura N° 2 Límites comunales y de destinos turísticos

Si desea obtener más información sobre el empleo de las áreas turísticas, revise el siguiente sitio web: [www.sitioweb.cl](http://www.sitioweb.cl)

### El territorio comunal como producto-destino turístico competitivo

La incorporación del municipio en el proceso de planificación 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.

Entre las condicionantes más comunes se destacan las siguientes:



El turismo no responde a límites administrativos. Es difícil que algún turista, menos si es extranjero pueda diferenciar cuando ingresa a una región, menos cuando viaja por varias comunas.

El turista no compra “comunidades”, compra productos turísticos a un precio que incluye la visita de atractivos y el uso de servicios que generalmente están localizados en una o varias comunas.

El turista percibe el territorio como un “todo”, por lo que cada uno de sus componentes (sus paisajes, costumbres, habitantes, etc) constituyen parte del sistema turístico durante el viaje.

Ninguna comuna está aislada en el territorio y por lo tanto, las decisiones de una municipalidad afectan directamente a sus comunas limítrofes.

En el territorio compiten distintos productos turísticos. Esto es más claro en comunas que cuentan con diversos atractivos naturales y culturales.

La imagen turística se construye con el conjunto de atractivos, servicios, infraestructura y otros elementos tangibles que el turista conoce durante el viaje, pero tanto o más importantes son los aspectos derivados de la experiencia del viaje.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

La promoción turística- especialmente aquella que se realiza a través de medios audiovisuales, incluyendo folletería e internet - es un valioso instrumento para dar a conocer las características (naturales, socioculturales, económicas, etc) de la comuna, y por lo tanto para entusiasmar, pero es altamente perjudicial y no recomendable sin el respaldo de una oferta “real” de productos y servicios para el turista.

Las actividades económicas y de servicios en cualquier zona turística integran la oferta turística, en la medida que se incorporan al consumo turístico.

La localización de los lugares (centros emisores) donde residen los turistas determina el radio de desplazamiento para los viajes de corta o larga duración. Ninguna comuna puede, salvo situaciones excepcionales, aspirar a captar un mercado de un lugar situado a más de tres horas para un viaje por el día.

La capacidad de atracción de un territorio - como destino turístico - depende de las características de cada uno de los componentes del paisaje natural (montañas, ríos, lagos, borde costero, clima, vegetación, fauna), así como del grado de protección ambiental.

Muchas comunas que reciben turistas viven un ciclo desarrollo semejante al de las especies vivas. La actividad turística se inicia con la llegada de unos pocos visitantes y con el paso de los años crece el volumen e intensidad de las visitas y se requiere de un enorme esfuerzo financiero y medidas de control para mantener la calidad turística.

El fenómeno turístico en general (y es el caso de Chile) está afectado por su estacionalidad. Los flujos se concentran sólo en algunos períodos del año y principalmente en verano.

Los lugares vecinos a un centro de alta concentración de visitantes se ven afectados, positiva o negativamente por la actividad turística y con el tiempo comienzan a ofrecer productos y servicios para el visitante.

Si bien la mayor cantidad de turistas viaja hacia el litoral, los destinos turísticos que muestran el mayor ritmo de crecimiento a nivel mundial son aquellos que se han orientado al denominado turismo de naturaleza (que incluye actividades de aventura y ecoturismo). Esto implica asumir decisiones para diferenciar productos en base a la diversidad de productos más que en función de su precio.



Habiendo hecho referencia a estos aspectos, podemos plantear que en la medida que las autoridades locales **adoptan una estrategia o modelo de desarrollo** que incorpora al turismo como una de sus variables decisivas, es necesario establecer una agenda de trabajo y en definitiva un plan de desarrollo que defina la vocación turística local, su compatibilización con las otras actividades productivas, su integración territorial y los mecanismos de coordinación institucional.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

Este último punto es crucial para asegurar que las condiciones favorables (atractivos naturales, por ejemplo) sean aprovechadas y “puestas en valor” para el mercado local, regional, nacional o internacional. Es decir, si una comuna tiene “algo” que mostrar pueda integrarse a los circuitos o recorridos habituales de un turista, o lo que es mejor, apueste por transformarse en un destino de mayor permanencia.

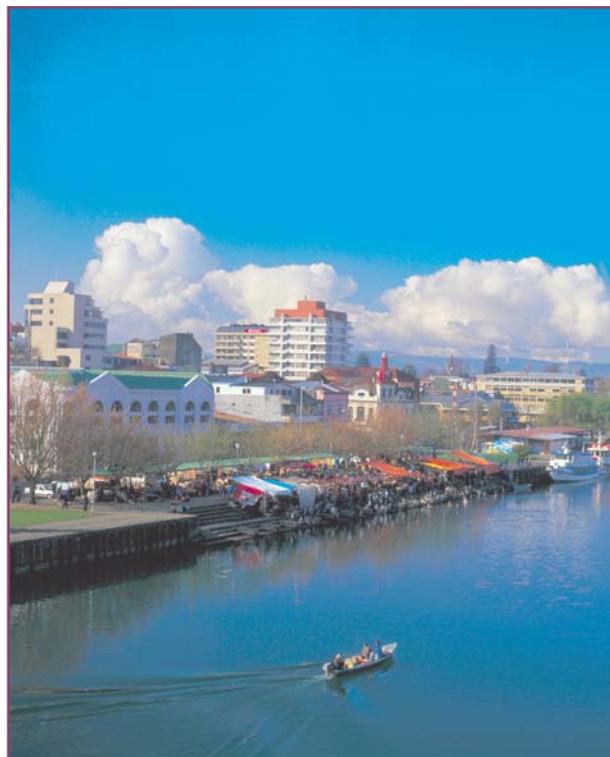
Según Boullón (1985), las funciones turísticas que cumplen los lugares turísticos y también las comunas, son múltiples. Lo importante es definir con precisión cuál corresponde en cada caso y cómo pueden fortalecerse para satisfacer la demanda turística.

Las funciones básicas que cumplen un lugar o comuna son cinco:

Recepción  
Distribución  
Tránsito  
Escala  
Excursión.

A modo de ejemplo, centros turísticos como Pucón y Valdivia, cumplen al mismo tiempo funciones de recepción o distribución, según sea el movimiento de los flujos turísticos. En cada caso dependerá de la ubicación geográfica de los lugares visitados y de su capacidad para retener demanda turística.

Por lo anterior, es posible concluir que independiente de cuántos atractivos tenga una comuna o de su capacidad de retener visitantes, es muy importante analizar cómo puede aprovecharse su posición dentro de la cadena de consumo que realiza el turista. Por ejemplo, una comuna que tiene pocos lugares de atracción pero que se encuentra cerca de un destino altamente visitado, puede organizar algún evento o actividad que sea de interés para los turistas y transformarse así en un destino para actividades vinculadas a ese evento. Es el caso de lugares que refuerzan su carácter cultural o crean festivales de teatro, libro, cine u otros.



Otro caso aún más frecuente es el de localidades ubicadas en el trayecto hacia destinos turísticos en los que la oportunidad de integrarse en la oferta turística obedece a que prestan servicios relacionados con el viaje, tales como provisión de algunos alimentos, bencina, reparación de vehículos, compra de artesanía de la zona, y otros productos o servicios que son habituales. Un ejemplo es la localidad de Lanco en la ruta al Sur que en la práctica se ha especializado en alguno de estos servicios.

Como puede apreciarse el turismo no sólo tiene efectos favorables en destinos finales, también puede ser un motor de desarrollo para comunas que se encuentran en el área de influencia o en trayecto de lugares turísticos. **Desde el punto de vista del consumo turístico el objetivo** es que el visitante aunque **no pernocte**; gaste en el territorio, por lo tanto una buena apuesta es incentivar el gasto y en tratar de asegurar que éste se traduzca en ingresos para las comunidades locales. No necesariamente debe esperarse que el gasto turístico se concentre en los hoteles u otros medios de alojamiento. Al respecto, la medición de **Cuenta Satélite del Turismo realizada en Chile 2003** indica que el aporte de los servicios de alojamiento alcanza sólo al 12,2% del PIB turístico.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

El territorio es, por lo tanto, **destino** y también **producto turístico** y las comunas se posicionarán como tales conforme a su oferta de atractivos o servicios. En primer lugar, destino por que recibe al turista y sus demandas de bienes y servicios, efectuando sus gastos y principales consumos “in situ”. En segundo lugar, producto por que la combinación de paisaje, costumbres, servicios de alojamiento, infraestructura de acceso y otros requerimientos que tiene el turista es valorado por el mercado a un determinado precio, dando origen a la compra individual o en “paquete” de dicho producto.



La organización del territorio como “**producto turístico**”, que cumple al mismo tiempo una función productiva y de consumo, 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 área turística o “cluster”, así como en la gestión integral del sector turístico (THR, 1994; 1999).

A medida que el proceso de desarrollo turístico se hace más complejo, es decir que los encadenamientos o interrelaciones en el sistema turístico tienden a definir una estructura más integrada para responder a una demanda específica, evidentemente que es necesario consolidar los niveles de competitividad que permitan mantener y mejorar la posición del destino como un lugar “**deseable de ser visitado**”.

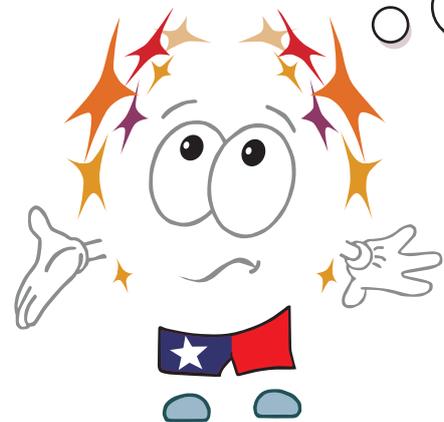
Por esta razón, entendemos que el ciclo de crecimiento de cualquier destino turístico estará asociado a su capacidad para competir en determinados segmentos del mercado, originándose así una estrecha dependencia entre impactos y beneficios de las actividades turísticas y el tipo y grado de integración existente al interior del cluster.

Estamos conscientes de las dificultades que enfrentan las regiones para trabajar en la creación o el desarrollo de destinos que reúnan la condición anterior, pero en la realidad existirán mayores dificultades para posicionar o “vender” una imagen si se pretende actuar en forma aislada.

Por todas estas razones es que insistimos en la formulación de planes de desarrollo turístico que, además de facilitar la sistematización de diagnósticos, objetivos y proyectos, cumplan el propósito de concentrar bajo un esquema coherente propuestas territoriales integradas.

Entonces ¿porqué no trabajar desde las regiones y en el ámbito comunal bajo un enfoque que conozca la singularidad e identidad local y por ende, que rescate el patrimonio (natural o cultural) que será incorporado a la oferta turística?,

y que además permita fortalecer las funciones que cada comuna puede cumplir en una determinada área o cluster.



## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

La respuesta a esta interrogante nos lleva a reiterar que asegurar satisfacción a los visitantes necesariamente requiere un enfoque **holístico** en la gestión del destino y en ese contexto la planificación adquiere un valor estratégico para las decisiones públicas y privadas.

Por lo tanto, la recomendación es elaborar el plan incluyendo a las comunas que integran territorios turísticos complementarios y que pretenden posicionarse como producto. Es el caso de muchas zonas de Chile que tienen una clara vocación para el turismo de playa, el ecoturismo o el agroturismo y que representan unidades paisajísticas o culturales que pueden fácilmente articular una oferta conjunta de atractivos y servicios.

Algunas zonas turísticas que responden a un tipo de turismo determinado por su paisaje o condición geográfica y donde es imprescindible aplicar procesos de planificación que no se restrinjan a un límite administrativo, son las siguientes, entre tantas otras:

Araucanía Andina  
Valle del Río Elqui  
Cuenca del Llanquihue  
Patagonia



Otras áreas se estructuran en función de sus actividades económicas o su patrimonio cultural., como por ejemplo:

Chiloé  
Ruta del vino en Colchagua  
Salitreras en el norte  
Litoral de los Poetas

No cabe duda que será más eficiente establecer un proceso de planificación entre varias comunas que comparten un potencial de atractivos, con posibilidades de conformar una oferta complementaria, que pretender establecer planes independientes. Por esta razón la idea central de este manual es que SERNATUR trabaje en coordinación con todas las comunas del territorio regional. De esta manera se logrará tener una mirada integral y ser coherentes con la estrategia de crecimiento del turismo a nivel nacional.

La base de esta integración es el resultado de factores físicos, socioculturales, económicos, políticos, y otros que habrá que analizar en cada región y área del territorio que pretende definirse como destino turístico. Siempre habrá que tener en cuenta que el destino final en la mente del turista no responde a ningún límite administrativo.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

Asimismo, es importante considerar que en una zona que tiene un atractivo (Ej. el Parque Nacional Torres del Paine) que concita una cantidad significativa de turistas durante un período de vacaciones, existe un sinnúmero de oportunidades para que otros lugares cercanos que también cuenten con atractivos o estén en condiciones de entregar algún servicio, se incorporen a la oferta turística. De allí que las comunas vecinas a ese destino turístico muchas veces se benefician de la fama de un lugar vecino.



En el siguiente mapa se aprecia el trayecto de un crucero en la Patagonia, que cruza por un significativo número de comunas que requieren de decisiones conjuntas, por ejemplo, para la protección del paisaje en torno al recorrido. Considerando que esta situación es común en para productos turísticos en todo el país, es evidente que la capacidad de las autoridades locales para conformar equipos de profesionales de todos los municipios involucrados en un circuito de este tipo y de establecer un programa de trabajo que permita concluir con un plan de largo plazo puede traducirse en un cambio respecto a esquemas tradicionales de trabajo, que no toman en cuenta la necesaria integración de las distintas visiones locales.

La experiencia también demuestra la utilidad de este enfoque integral para enfrentar con mayor solvencia la planificación física y en consecuencia, los planes de ordenamiento intercomunal en zonas de alto valor turístico.

Por ejemplo, la declaratoria de Zona de Interés Turístico del Lago General contribuyó a que las autoridades locales y el sector privado llegaran a un consenso para establecer el límite de la macrozonificación turística y el uso del suelo en el borde lacustre.

Si bien no se trata de un proceso fácil, dado que el uso turístico es uno entre otros usos del suelo que no necesariamente serán compatibles, el sólo hecho de sentarse a buscar los acuerdos locales, supone un proceso de reflexión respecto de decisiones de desarrollo claves para que la actividad pueda sentarse sobre bases sólidas, bajo una directriz determinada y no como consecuencia del crecimiento espontáneo que ha predominado en gran parte de los destinos turísticos más visitados.

## LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

Otro ejemplo similar se observa en el Sendero de Chile, proyecto que atraviesa todo el país y que involucra a un importante número de comunas del país que han visto en este proyecto una oportunidad para ofrecer servicios de alojamiento, alimentación o recreación que también requieren del apoyo de las municipalidades e instituciones que cuentan con instrumentos de fomento para el turismo. Sin embargo, de la misma forma que en el ejemplo anterior, el proyecto será más exitoso en tanto se diseñe una estrategia de acción que teniendo en cuenta las condiciones paisajísticas y culturales del trayecto, así como los intereses de las comunidades aledañas, actúe sobre la base de priorizar las decisiones de inversión, capacitación, asistencia técnica, promoción turística u otras a ejecutar en el territorio, con un sentido de integración física y coordinación entre actores locales.

Este caso representa una excelente oportunidad para hacer realidad las expectativas de fortalecer procesos de planificación integral de la actividad turística.

Para complementar los temas vistos hasta aquí, le invitamos a revisar la presentación en Power point llamada “La municipalidad como agente de desarrollo turístico”, en donde encontrará un resumen didáctico de las principales ideas expuestas en este manual.

Recuerde que puede utilizar el CD interactivo que acompaña este trabajo o bien revisarlo en el sitio web:

[www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur](http://www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur)



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Consideraciones previas



Uno de los requisitos básicos que debe cumplir un **Plan Comunal de Desarrollo Turístico** es, en primer lugar, que efectivamente se reconozca como un instrumento útil para el logro de los objetivos planteados en materia de desarrollo local.

Entre sus principales características, se cuentan las siguientes:

Debe diseñarse desde una perspectiva **integral**, tanto desde el punto de vista sectorial (la industria turística propiamente tal), como en su relación con el conjunto de actividades que se localizan en el territorio comunal (agricultura, industrias, otros servicios, etc). Considerando el “espacio comunal como una fracción de un territorio más amplio (región, país), y por lo tanto sujeto a los efectos derivados de variables ambientales, económicas, políticas y socioculturales, entre otras, que influirán en el desarrollo de las actividades turísticas. Por tanto quien conduzca el desarrollo de este plan, debe considerar las miradas de todos los sectores.

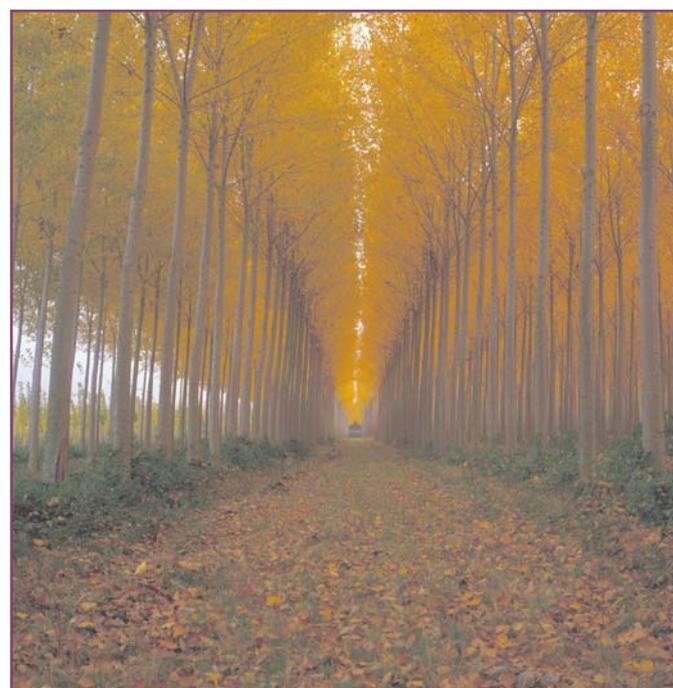
#### Ejemplo:

La identificación de actividades turísticas a desarrollar en las zonas rurales del centro de país tiene en la industria vitícola uno de sus principales recursos, dando origen a las rutas del vino.

Debe concebirse como un instrumento para la **coordinación** de las acciones que el municipio pretende impulsar para aprovechar en forma racional su potencial turístico. De allí que se entiende como un documento articulador de iniciativas públicas y privadas.

#### Ejemplo:

La formulación de un plan en la zona del seco costero de la Región del Maule ha contribuido a la focalización de los recursos destinados al fomento productivo y otras inversiones públicas, como consecuencia del trabajo coordinado entre seis comunas a partir de un proyecto del FOSIS y SERNATUR, con el Gobierno Vasco.



Debe ser el resultado de un proceso de **negociación y de consenso** con la comunidad, las instituciones públicas y privadas que tienen atribuciones relacionadas con la actividad turística y desde luego con los empresarios turísticos locales y externos, a objeto de “externalizar” el proceso de planificación y contar con una contraparte adecuada para su ejecución, aplicación y posterior seguimiento y evaluación.

#### Ejemplo:

El Plan de Ordenamiento Turístico del Lago General Carrera contó con la participación de los empresarios turísticos de la zona, que en conjunto con el sector privado actuaron como contraparte de la consultora responsable de su elaboración.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Debe ser lo suficientemente **explícito**, para precisar a las autoridades políticas y a la comunidad cuáles son los objetivos que se plantean dentro del marco temporal predeterminado.

### Ejemplo:

En el Programa de Difusión y Capacitación Turística de la Región de Los Lagos (DICATUR) se han discutido en distintas instancias los objetivos planteados para impulsar el desarrollo turístico, logrando establecer un cronograma de acción para el trabajo de las instituciones involucradas.

Debe ser **flexible**, de tal forma de contar con instrumentos que permitan a las autoridades reaccionar ante los eventuales cambios que puedan afectar la consecución de sus objetivos. Esto implica que los objetivos se plantearán con plazos realistas, evitando cualquier “voluntarismo utópico”.

### Ejemplo:

El Servicio Nacional de Turismo ha conducido en la Región de Valparaíso un Plan Maestro que incorpora proyectos y acciones específicas para todas las municipalidades, en base a una metodología participativa que permitió trabajar con todos los actores locales.

Debe presentar instrumentos (en materias de planificación, promoción, capacitación, regulación y otras) que cuenten con un alto grado de **compatibilidad** entre sí de modo de obtener una real sinergia con su aplicación. En otras palabras, que sus resultados conjuntos sean concordantes con los objetivos deseados.

### Ejemplo:

El modelo de Plan de Gestión Integral propuesto por el Servicio Nacional de Turismo contempla un esquema de trabajo a nivel de destinos turísticos que se sustenta en la identificación a nivel local de proyectos que requieren la coordinación con todas las instituciones involucradas en el territorio.

Debe respaldarse en un análisis de **factibilidad** técnica, económica y ambiental, que desde un comienzo facilite su credibilidad e internalización. Esto permitirá validar el plan ante las instituciones que tienen intervención en el financiamiento y/o ejecución de programas y proyectos que afectan al sector turismo.

### Ejemplo:

El financiamiento combinado del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), instrumentos de fomento para la pequeña empresa, así como de organismos no gubernamentales (Fondo de las Américas), ha sido determinante para la creación de una oferta turística en la zona de San Pedro de Atacama y la integración de las comunidades locales a la prestación de servicios de alojamiento.

Debe ser **coherente** con otros instrumentos de alcance nacional, regional y local. En este sentido, constituye uno de los planes sectoriales (existen planes sectoriales de Educación, Salud, Vivienda, infraestructura, etc.), contenidos en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Entre los principales instrumentos se cuentan la Estrategia o Plan Regional de Desarrollo y el Plan Maestro de Desarrollo Turístico.

### Ejemplo:

El Plan Maestro de Desarrollo Turístico de la Región de Los Lagos, elaborado a mediados de los años noventa, ha sido el marco de referencia para todo el proceso de planificación turística de la región.

El Pladetur debe ser coherente con:

- a. La Política Nacional de Turismo. (2005)  
Instrumento de planificación elaborado por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) en el que se plantean los objetivos y estrategias de acción que el país está impulsando en materia de desarrollo turístico.
- b. La Estrategia Regional de Desarrollo.  
En este documento la región plantea las principales oportunidades de desarrollo (entre las cuales debe encontrarse aquellas relacionadas con el turismo) que se estiman concordantes con su potencialidad productiva.
- c. El Plan Maestro de Desarrollo Turístico.  
Este documento, de responsabilidad del Servicio Nacional de Turismo, en lo esencial consiste en la elaboración de un diagnóstico de las potencialidades turísticas de cada región (atractivos, equipamiento turístico, demanda, etc), como también en la identificación de las principales oportunidades de inversión turística privada y los requerimientos de inversión pública de apoyo al turismo.
- d. Plan de acción de Turismo que cada Dirección Región está en proceso de construir como parte de las metas establecidas para este año y que será el instrumento para dirigir el trabajo en el territorio.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Requisitos del Plan de Desarrollo Turístico Comunal



#### Etapas básicas de un proceso de planificación en el enfoque de AGENDA 21

Un método para abordar la planificación turística desde una perspectiva integral ha sido desarrollado por las Naciones Unidas a través de sus recomendaciones para la aplicación de la Agenda 21 a nivel local. Esto implica diseñar un proceso de planificación de carácter participativo (de “abajo hacia arriba”), que sea el equivalente a una “carta de navegación” para las autoridades y un marco de referencia para la comunidad y empresarios involucrados en el sector turismo.

*El 14 de junio de 1992 se desarrolló la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el medio ambiente (CNUDA) en la “Cumbre de la Tierra”, donde se desarrolló el Programa 21, que es un conjunto de acciones adoptadas por 182 gobiernos, para proteger el futuro sustentable del planeta dentro del siglo 21. La Agenda 21 Local es el compromiso de los pueblos y ciudades con el desarrollo sostenible, un programa universal para hacer compatible el progreso con el respeto al medio ambiente. En el 1994, se celebra en la ciudad danesa de Aalborg la Conferencia Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles que aprueba la llamada Carta de Aalborg, documento fundacional de la Agenda 21 Local. Sus contenidos han influido decisivamente en las políticas de estado, los programas políticos y, lo que es más importante, en el despertar de las comunidades locales hacia la sostenibilidad.*

Las siguientes etapas sintetizan este proceso, el cual se adaptará (USDC, 1986; OMT, 1993; ICLEI, 1996):

#### a. Organización y asociación de los grupos locales

En esta primera etapa corresponde la creación de una estructura organizativa que coordine y supervise la integración de los actores públicos y privados involucrados en el proceso turístico, lo que conduce a establecer una visión compartida (comunitaria) acerca de las condiciones en que se espera se desenvuelva la actividad turística.

#### b. Análisis de temas claves para la comunidad

Una vez creada la estructura organizativa, será necesario iniciar un proceso de análisis con los actores locales involucrados en el sector turismo, por cuanto las decisiones municipales tendrán mayor posibilidad de éxito si responden a las expectativas e intereses de los residentes y de los usuarios de los servicios turísticos.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### c. Desarrollo del proceso de planificación

En esta etapa, se formulará el plan propiamente tal, lo que implica : a) definir objetivos específicos para el sector turismo, en función de una imagen o visión de futuro previamente establecida ; b) plantearse metas y acciones específicas a lograr en un determinado plazo ; y c) especificar las estrategias y los compromisos de los diferentes interesados en trabajar en forma asociada.

Lo anterior se traducirá en proyectos concretos, cronogramas para la ejecución de los mismos, asignación de recursos financieros y humanos, así como la definición explícita de los compromisos de quienes tienen la función de implementar lo que podemos identificar como el Plan Comunal de Desarrollo Turístico.

### d. Implementación y seguimiento

En esta etapa el municipio diseñará y definirá los procedimientos administrativos que permitan una gestión asociativa con los actores locales, lo que implica establecer acuerdos para delimitar responsabilidades para la ejecución de los programas y proyectos que corresponderá impulsar y financiar a cada una de las partes. El seguimiento implica también el diseño de métodos de registro sistemático de las actividades realizadas y sus efectos, de tal forma de contar con información oportuna para readecuar, si es necesario, las estrategias de acción.

### e. Evaluación y retroalimentación

Finalmente, la evaluación permitirá analizar el grado de cumplimiento de las metas, así como determinar el impacto de cada una de las decisiones (Ej. resultados de las campañas promocionales). Esta información será imprescindible para proponer modificaciones o para reorientar la asignación de recursos, y en el caso que “el plan no logre corregir los problemas, ni satisfacer las necesidades que han sido priorizadas, entonces el sistema de retroalimentación debe dar paso a una planificación o acción subsiguiente” (ICLEI, 1996 : 11).

Los contenidos básicos que se recomienda incorporar en el Plan Comunal de Desarrollo Turístico, se sintetizan en cada una de las etapas mencionadas anteriormente, que para efectos prácticos deben entenderse como parte de un proceso sujeto a revisión permanente.

Existe algún grado de experiencia en la elaboración de este tipo de planes en Chile, por cuanto algunos municipios han recibido el apoyo de instituciones académicas y/o la asistencia técnica del Servicio Nacional de Turismo. Sin embargo, dado que en la mayoría de los casos son de reciente ejecución o debido a los limitados alcances de dichos planes, no es posible realizar una evaluación global de sus resultados prácticos.

### PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### PLAN DE DESARROLLO TURISTICO COMUNAL

- ▶ ORGANIZACIÓN Y ASOCIACION DE GRUPOS LOCALES
- ▶ ANALISIS DE TEMAS CLAVES CON LA COMUNIDAD
  - Diagnóstico y prognosis del sector turismo
  - Identificar temas prioritarios
  - Definición de la imagen - objetivo
- ▶ DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANIFICACION
  - Identificación de objetivos para el desarrollo turístico
  - Formulación de una estrategia de desarrollo
  - Preparación de programas y proyectos
  - Identificación de fuentes de financiamiento
- ▶ IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO
- ▶ EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

*Fuente: Elaboración propia en base a USDAC, 1986; OMT, 1983; ICLEI, 1998*



Todas las decisiones tomadas en las distintas materias municipales, tendrán un EFECTO directo o indirecto en la condición de destino turístico de la comuna.

# ETAPA 1

## ASOCIACIÓN DE GRUPOS LOCALES



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ETAPA 1 ASOCIACIÓN DE GRUPOS LOCALES



El resultado para la agenda de trabajo municipal es que la **asociatividad** pasa a constituirse en un elemento determinante para la búsqueda de estrategias integrales de desarrollo, lo que en muchos casos llevará al municipio a asumir un rol de liderazgo y coordinación de todos los “agentes” involucrados en el sector turismo. Lo importante es que el esfuerzo de planificación del desarrollo turístico, sea conducido o no por la municipalidad, tiene en ésta a uno de sus actores principales y como tal debiera estar representado por su máxima autoridad.

En esta primera etapa corresponde la creación de una estructura organizativa que coordine y supervise la integración de los actores públicos y privados involucrados en el proceso turístico, lo que conduce a establecer una visión compartida (comunitaria) acerca de las condiciones en que se espera se desenvuelva la actividad turística.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 1.1 ¿Porqué deben participar todos en la elaboración del PLADETUR?

Porque si no se consideran todas las perspectivas de los actores involucrados, el desarrollo de todo este trabajo no será sostenible en el tiempo y por lo tanto no será efectivo. De acuerdo al análisis de las experiencias desarrolladas en el país y las recomendaciones de las Naciones Unidas, “las presiones que enfrentan las comunidades hoy en día hacen que sea cada vez más difícil contemplar el desarrollo, suministro y mantenimiento de un servicio esencial por parte de una sola. Los roles de los servicios tradicionales (del gobierno, del sector privado, de organizaciones comunitarias .....) se transforman con gran rapidez debido a limitaciones fiscales, reformas constitucionales y legales, escasez de recursos, y preocupaciones ecológicas, así como a la globalización de las economías y liberación de los mercados, el cambio de valores y normas sociales, además de las presiones económicas (ICLEI, 1996: 13).

Para tal efecto la creación de mesas, comités locales o comisiones de turismo, con objetivos y plazos claramente definidos para entregar sus propuestas, constituye una alternativa válida para reunir a los “socios” del proceso de desarrollo turístico. En este caso, se deberá conformar un equipo de trabajo responsable de proponer a la comunidad el respectivo plan de desarrollo turístico

Este método se ha aplicado con éxito en el programa de trabajo que bajo el nombre de “Araucanía Andina” (Región de Araucanía) y con la conducción de SERNATUR y SERCOTEC, están ejecutando las municipalidades de Victoria, Vilcún, Lonquimay, Cunco, Curacautín y Melipeuco, en conjunto con el sector privado.

### 1.2 ¿Cómo Abordar el proceso de coordinación?

Una vez que se cuenta con el apoyo de las autoridades locales y se ha determinado quienes son los actores involucrados, es necesario planificar el proceso, es decir, establecer la metodología de trabajo operativo que se desarrollará, esto es, convocatoria, plazos programación, etc.

Los participantes deben estar realmente involucrados con el desarrollo turístico comunal. Debe tenerse en cuenta que para algunos temas pudiese ser importante invitar a algún otro participante experto en ciertas materias. Es necesario saber entonces, que dependiendo de los temas que se trabajen se puede involucrar a nuevos socios claves.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

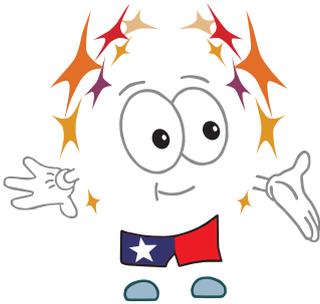
### PASO N° 1: Determinar el alcance de la planificación

Lo que se busca en este punto es enfrentar en conjunto el proceso, para lo cual es necesario definir objetivos en conjunto, es decir:

¿Para qué nos juntamos definiendo metas y objetivos?

¿Cuál es el producto final esperado?

Es “Transformar la comuna en un lugar turístico”., ¿Cómo se hace? Se puede incluir una campaña, con noticias comunales vía televisión local, páginas web, noticiero local, etc.



### PASO N° 2 Crear una estructura de gestión

¿Qué se hace? Se coordina y orienta el esfuerzo de la planificación

¿Cómo se hace? Se asignan tareas propias para cada uno de los interesados, entonces se incluyen los resultados en las discusiones e investigaciones a los planes de acción.

¿Quién lo hace? Aún cuando el Alcalde es responsable del resultado final, el CTM es quien debe asumir la tarea de velar por que el proceso se cumpla de la manera más óptima, un buen “seguimiento” es factor clave para un buen resultado.

### PASO N° 3: Establecer distintos grupos de trabajo

Dentro de cada mesa de trabajo, se asignan grupos de trabajo, responsabilidades para cada una de las taras de planificación que se defina en conjunto.

### PASO N° 4 Identificación de actores apropiados

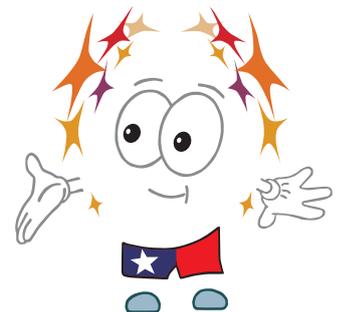
Se empieza a trabajar en la elaboración del Plan de Trabajo para lo cuál es necesario tener claro cuales son los socios estratégicos y cuáles son los vínculos claves para el desarrollo del trabajo.

### PASO N° 5 Marco de referencia

Se definen las orientaciones y qué se espera de cada uno de los miembros de este grupo en términos concretos. Para lo cual se llega a un consenso entre los grupos, considerando la mirada política y técnica propia de cada municipio.

### PASO N° 6 Perspectivas del trabajo comunitario

Se desarrolla una “Visión común”, para llegar a esto se analizan los distintos puntos de vista para poder definir criterios y prioridades de las partes interesadas.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### En resumen

#### ASOCIACIÓN DE GRUPOS LOCALES (Proceso de Coordinación)

- ▶ 1.2.1 Determinar el alcance del plan
  - Cobertura geográfica
  - Expectativas
  - Tiempo
  - Recursos
- ▶ 1.2.2 Crear una estructura de gestión para la ejecución del plan.
- ▶ 1.2.3 Establecer los grupos de trabajo según temáticas comunes (Medio ambiente, servicios, etc.).
- ▶ 1.2.4 Identificación de los actores (socios) apropiados
  - ONG`S
  - Sector privado
  - Instituciones del Estado
- ▶ 1.2.5 Marco de referencia
- ▶ 1.2.6 Perspectivas del trabajo comunitario
  - Foro de turismo
  - Concejos Municipales
  - Equipo de planificación
  - Comisiones interdepartamentales de los municipios

### ¿Quiénes debieran participar?

Dado el amplio espectro de desarrollo del turismo, los entes involucrados en este trabajo son diversos, por esta razón es necesario definir las alianzas estratégicas de la comuna, tanto internas como externas, ordenadas según importancia. Es necesario hacer la salvedad de que según las características propias de cada municipio, existen pequeñas diferencias en el orden de prioridad o en la estructura orgánica por ejemplo en algunos municipios existe una unidad de adulto mayor, mientras que en otras, se cumple las mismas funciones pero desde DIDECO (Dirección de Desarrollo Comunitario).



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Actores Internos de la municipalidad	Actores externos instituciones públicas	Otros actores externos
Alcalde	Gobierno Regional	Organizaciones sociales
Concejo Municipal	Gobernación Provincial	Juntas de Vecinos
Administrador municipal	Municipios vecinos	Gremios del sector
Secplac	SERNATUR	Empresas privadas
Obras	CORFO	Centros de educación superior
Dideco	SERCOTEC	Organismos internacionales
Finanzas	FOSIS	Centros de investigación
Dirección aseo y ornato	SENCE	ONG'S
SII territorial	FOSIS	Otros
Corporación Desarrollo Social	INDAP	
Secretaría Municipal	MOP	
RRPP	CONAF	
Apoyos territoriales	CONAMA	
Unidad medio ambiente	MINVU	
Adulto mayor	MIDEPLAN	
Cultura	Ministerio de Bienes nacionales	
Jefe de Gabinete	Ministerio de Defensa	
Dirección Jurídica	Subsecretaría de Desarrollo Regional	
Tránsito	Consejo de Monumentos Nacionales	
Bienestar	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	
Asociación de funcionarios	DIBAM	
Educación	Agencias Regionales de Desarrollo	
Fomento Productivo	Policía de Investigaciones	
	Carabineros de Chile	
Otros	Otros	

Visite los siguientes sitios Web asociados a los actores externos:

[www.indap.cl](http://www.indap.cl)  
[www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)  
[www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)  
[www.arzobispado.cl](http://www.arzobispado.cl)

Para este proceso y con el objeto de resguardar el orden del proceso, es recomendable elaborar fichas identificando los datos específicos de cada contacto considerando datos de contacto como los siguientes:

- Nombre
- Representación
- Dirección
- Teléfono
- E-mail
- Áreas de interés
- Disponibilidad de tiempo

### 1.3 Coordinación con Actores Internos

Un aspecto clave para el éxito de cualquier plan y en particular en el ámbito del turismo, es que los **funcionarios municipales** están involucrados en cada una de las etapas del proceso de planificación y son responsables de aportar un tiempo y dedicación desde un principio. Esto siempre que las autoridades de la comuna y en particular el Alcalde (o Alcaldesa) y su Concejo cumplen un rol de “mandantes” de un esfuerzo que además es colectivo y que implicará sin duda muchas tomas de decisiones para darle coherencia al trabajo interno.

Por lo tanto, no puede entenderse en este manual que el responsable de turismo, cualquiera sea su posición jerárquica, es responsable del Plan. Su rol es conducir, coordinar y orientar técnicamente, pero en ningún caso podrá animar un trabajo serio y sistemático sin el compromiso y participación de cada uno de los funcionarios del municipio, especialmente de las autoridades y jefaturas.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Un solo ejemplo para graficar lo anterior: Si en la comuna de Chile Chico se toma la decisión de modificar el límite de construcción en altura a veinte pisos en la primera línea de playa Edificaciones que se encuentran a orilla de playa y por lo tanto afectan la imagen del sector costero y la vista de las construcciones que se ubican hacia el interior. **¿Qué puede hacer un coordinador de turismo si esto es totalmente contradictorio con el Plan de Desarrollo Turístico?**

Si el responsable de turismo no cuenta con el convencimiento interno de las autoridades y los demás funcionarios municipales, no tendrá buenos resultados, sin embargo, si está en sus manos hacer todo lo posible para convencerlos de los beneficios que se generan para toda la comuna si se desarrolla el turismo de una manera planificada y estratégica.

Algunos ejemplos que realizaron municipios de la Región Metropolitana para lograr estos objetivos y que se sugieren a continuación, son los siguientes;

- Reunión con las autoridades, Alcaldes (as), Concejo Municipal, Directores de Departamentos donde se les pueda comentar la necesidad y la oportunidad de desarrollar este proceso.
- Capacitación a los demás funcionarios
- Salidas a terreno.

Por ejemplo, el Coordinador de Turismo de Talagante luego de hablar con la Alcaldesa obtuvo la autorización para que todos los funcionarios municipales pudieran visitar los atractivos turísticos de la comuna. Esto fue coordinado con la asociación de funcionarios y con la unidad de bienestar que financió la alimentación, mientras que el municipio facilitó el traslado.

*Edificaciones que se encuentran a orilla de playa y por lo tanto afectan la imagen del sector costero y la vista de las construcciones que se ubican hacia el interior.*



El objetivo fundamental en este caso fue que las autoridades y los funcionarios pudieran conocer su comuna y comprender la importancia que el turismo representa para el desarrollo integral. Como la actividad se realizó en horario de trabajo, los funcionarios debieron completar un informe al final de la actividad donde puedan reconocer su compromiso con el turismo desde la perspectiva de gestión del área en que se desempeñan.

*Una de las principales dificultades es convencer a los propios funcionarios municipales de la importancia del turismo en su comuna, ya que se sienten ajenos y no ven cuál puede ser su aporte o como se vinculan internamente los departamentos. Para poder convencer a los aliados internos es necesario señalarles los beneficios del turismo tanto económicos como su impacto social, asimismo recalcar la vinculación que exista entre la unidad de turismo y el departamento o unidad en que ellos se desempeñen.*

### 1.4 Coordinación con Actores Externos Instituciones Públicas

Muchas de las gestiones que los coordinadores de turismo municipal deben realizar para el desarrollo de su trabajo, está vinculado con otros organismos, por esta razón deben saber cual es la función de cada uno de ellos y como poder acceder a los beneficios que éstos les otorgan. Es importante recalcar que aún cuando existen muchos organismos que están trabajando en turismo, no todos han priorizado los mismos territorios, y por tanto, es necesario chequear cuáles son aquellos que están en el territorio comunal a trabajar. Asimismo es siempre fundamental potenciar el rol de SERNATUR como el organismo técnico responsable del desarrollo integral del turismo.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Nota metodológica:

En este espacio se sugiere completar un cuadro regional con los principales actores involucrados en el desarrollo turístico de la región. Una vez completado en la segunda versión de este manual se presentará una síntesis nacional, incorporando a todas las instituciones relacionadas.

### PRINCIPALES ACTORES

ACTOR	DEPENDENCIA	¿Qué hace en relación al turismo?

### Coordinación con Actores Externos *Otros aliados*

Como ya está identificado quienes son aquellas personas, organizaciones que son parte del desarrollo comunal, es necesario definir la estrategia de trabajo con ellos ya que es necesario constituir una unidad de trabajo sistemática para tener los resultados esperados, en relación a los diferentes problemas y temas prioritarios, pero se requiere la participación de todos quienes formen parte del territorio.

### Participación de la comunidad local

#### ¿Por qué es importante considerar a la comunidad local?

Porque permite saber las preocupaciones, intereses y motivaciones.

Porque conocen la realidad económica, social, ambientales de la comuna.

Porque son representantes de la comunidad

Es necesario que la participación sea desde el comienzo y que los actores vinculados están 100% involucrados en la temática.

### ¿Quiénes debieran estar en este grupo de Gestión?

Es importante que el nombre que identifique a este grupo ya que muchas veces el sólo decir comité o comisión, genera reticencias, lo importante es que realmente funcione.

En relación al número de participantes sería recomendable que puedan participar actores representativos, pero se sugiere luego dividir el grupo según tareas específicas.

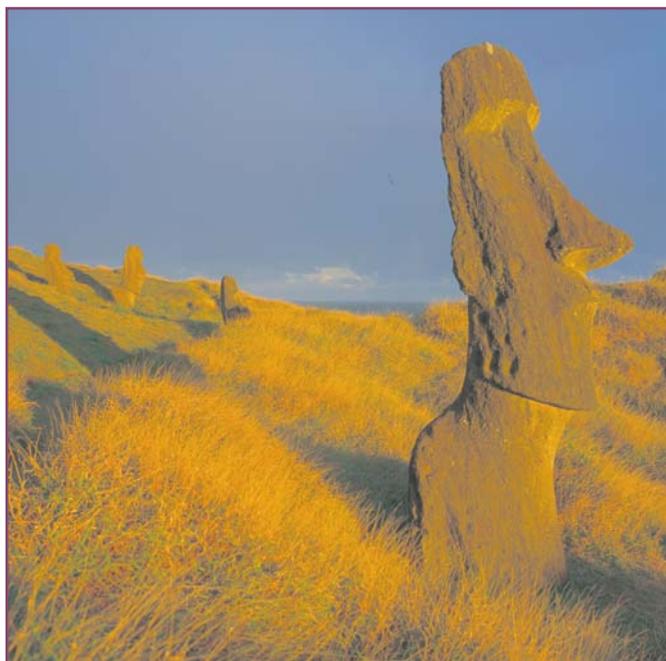
**Organizaciones sociales**, en todos los municipios existe este tipo de grupo, juntas de vecinos y grupos organizados, y más que sólo ser invitados a participar deben convertirse en actores relevantes en el proceso, ya que son los mismos vecinos quienes recibirán los efectos (positivos y/o negativos) del turismo en la comuna. De ahí la importancia de su integración al equipo de trabajo.

**Organizaciones privadas**, como la Cámara de Turismo (sector privado, pero organizado, cuya cabeza sea realmente representativo del sector, incluso a veces según sea la prestación.

Por ejemplo, en el caso de Santiago se dividen hoteleros y gastronómicos. Líderes que el resto reconoce como tales, y que son representativos. Sino hay un líder visible es necesario que tengan una estructura organizativa establecida. Ej. cámaras que a su vez tienen Presidente, Directores, etc. ¿Cuál es la realidad?

En las comunas no todos están organizados, ni a todos les interesa porque no saben los beneficios que les reporta el pertenecer a una estructura organizada ¿qué viabilidad consideran ustedes de llevarlo a cabo?. Se menciona el caso de San Pedro de Atacama que aun cuando es un fuerte polo de atracción de turistas no tiene Cámara y se han generado toda la cantidad de problemas que ya se conocen. Por el contrario se destaca la importancia que sabe que no existe una receta única pero si que reporta gran cantidad de beneficios Ej. representa la Cámara en la Isla de Pascua, se Postulaciones a fondo, mayor injerencia en la toma de decisiones.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL



Dado que trabajar con personas, no siempre resulta fácil, se incluye en los Anexo N° 1, 2 y 3, una gran cantidad de material técnico relacionado con herramientas de comunicación:

- Participación ciudadana
- Herramientas psicológicas utilizadas en el proceso de participación ciudadana
- Tipos de clientes
- Lenguaje del cuerpo
- Manejo de conflictos
- ¿Cómo tratar quejas?
- Estrategia comunicacional

Esta información, será de vital importancia al momento de trabajar con los actores definidos.

Para complementar los temas vistos hasta aquí, le invitamos a revisar la presentación en Power point llamada “Acción de grupos locales” en donde encontrará un resumen didáctico de las principales ideas desarrolladas en este capítulo.

Recuerde que puede utilizar el CD interactivo que acompaña este trabajo o bien revisarlo en el sitio web:

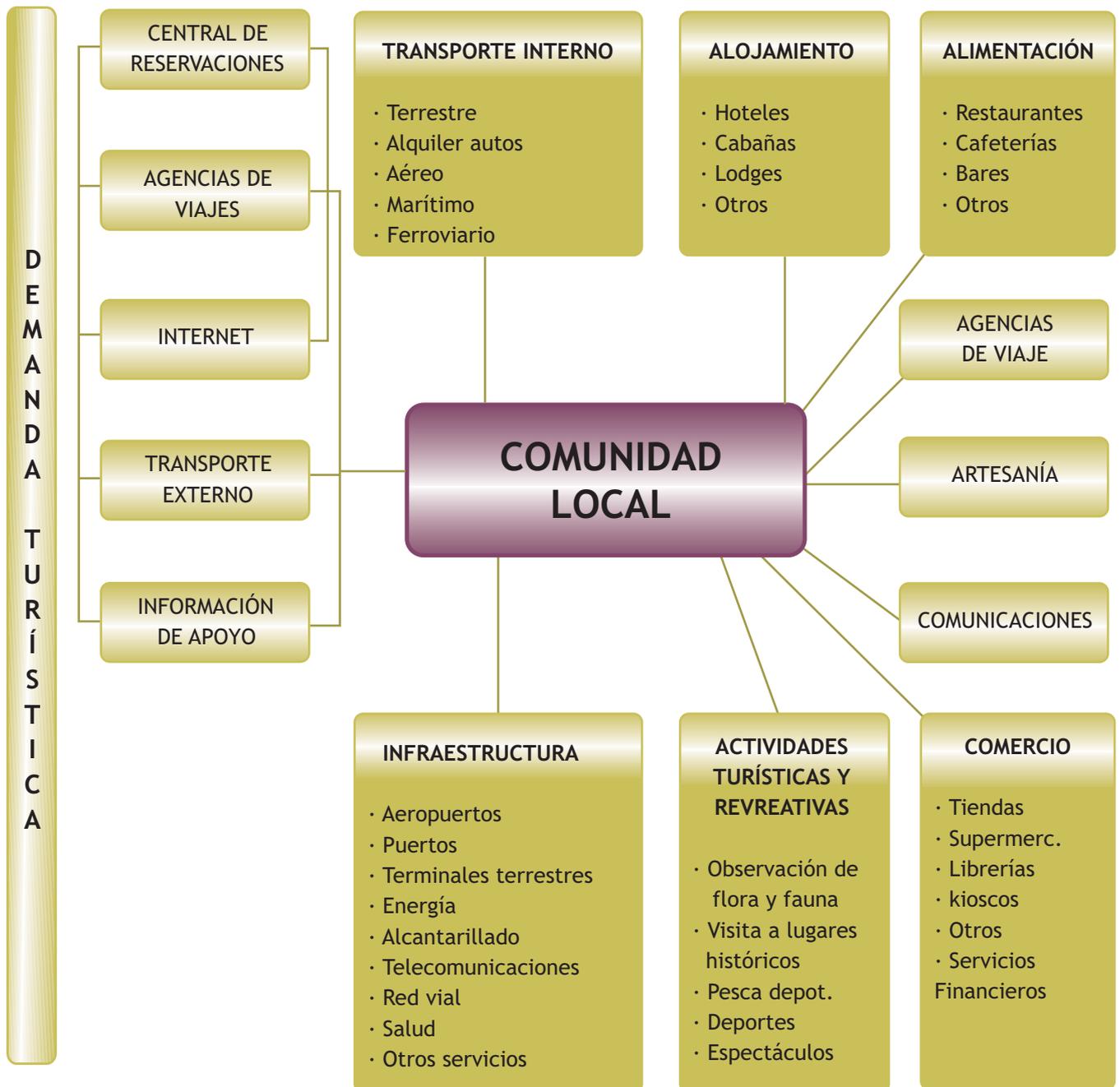
[www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur](http://www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur)

Mucho ánimo y continúe adelante



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Ejemplo de red de proveedores de la cadena de consumo turístico que deben ser considerados como actores claves en el proceso de planificación del PLADETUR .



Fuente: Rivas Humberto, 2005. En base al Cluster de Cancún

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### La organización para la gestión del destino turístico al interior del municipio.

Si bien no existe una estructura homogénea para integrar las funciones relacionadas con turismo al interior de la estructura de la municipalidad, 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.

### El Departamento o Unidad de Turismo

Conforme a la normativa de su Ley Orgánica, lo que se propone es que donde sea factible las municipalidades integren a su estructura interna las funciones relacionadas con el turismo en un **Departamento de Turismo** autónomo. Si bien en varias municipalidades se ha delegado esta responsabilidad en otras instancias relacionadas con la cultura o las relaciones públicas, en la práctica la experiencia indica que la contratación de profesionales especializados ha facilitado la ejecución de los programas y proyectos del sector turismo, especialmente los de promoción turística, que de otra forma estarían ubicados en cualquier otra unidad, para la cual este tema será un “anexo”.

### ¿Qué funciones básicas podría cumplir una unidad encargada de turismo en la estructura municipal?



El municipio como entidad autónoma cumple importantes funciones que tienen un impacto directo en la actividad turística, por cuanto influyen en aspectos tan importantes como la imagen que el visitante se lleva de la zona, la ubicación del equipamiento turístico, (hoteles, restaurantes, etc.), el sentido del tránsito, la seguridad ciudadana, la recolección de basuras de los lugares de concentración de turistas, entre otras, que conforme a las leyes vigentes compete a las autoridades locales en carácter privativo o compartido.

El turista percibe claramente la preocupación por mejorar los servicios que hacen más atractiva una localidad, lo que siempre será valorado en forma positiva y será transmitido a cualquier persona que le pregunte acerca de su viaje. Sin embargo, el efecto promocional de esta actitud pocas veces es valorado en su real dimensión.

### Principales funciones del Departamento de Turismo

La creación de un Departamento de Turismo en la estructura de gestión municipal tiene como objetivo principal contar con **una unidad asesora del Alcalde** y de los otros departamentos técnicos que tienen atribuciones que influyen en el desarrollo turístico. De tal modo que no se pretende reemplazar o duplicar las funciones que la ley le asigna a las otras unidades, sino por el contrario, contribuir a que las decisiones y la asignación de recursos incorporen, desde su gestación, la variable turismo.

Esto significa que la **calidad de destino turístico se refleje en el tipo y características de los programas y proyectos que impulse el municipio**. Es así como la presencia de una instancia que aporte en la discusión, por ejemplo, acerca de los contenidos que podrían incorporarse a los planes de estudio de una comuna de montaña, en la cual el agroturismo puede ser una importante fuente de ingresos para la comunidad local o sobre cuál será el efecto que la aplicación de una ordenanza de urbanismo tendrá en la imagen turística de la localidad, o respecto de qué información debe prepararse para responder a las consultas que hacen los visitantes, sin duda que contribuirá a facilitar la difícil tarea que enfrentan permanentemente los lugares que registran una afluencia turística, sea estacional o durante todo el año.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Las funciones tradicionales (privativas y compartidas) que las municipalidades deben cumplir tienen una directa influencia en la actividad turística, como puede apreciarse en el siguiente cuadro, que ejemplifica algunas acciones relacionadas con el turismo.

En este contexto, el rol más importante que se le asigna a esta unidad radica en su capacidad para:

- Coordinar tanto al interior del municipio como con otros actores públicos y privados la gestión del desarrollo turístico.
- Identificar mecanismos para integrar a la comunidad local al desarrollo turístico
- Participar en la priorización de inversiones
- Fomentar la inversión pública y privada relacionada con turismo
- Estimular los flujos turísticos
- Diseñar campañas de promoción turística
- Incentivar el gasto turístico a nivel local

En la actividad turística se requiere una permanente coordinación para que los planes diseñados por el municipio sean viables desde el punto técnico, social, económico y ambiental. De allí que esta función corresponde, por definición, a una de las principales responsabilidades que debe asumir un Departamento o unidad de turismo en el municipio.

Sin embargo, ninguna de estas funciones u otras que el municipio decida incorporar, debe entenderse como una acción aislada. Es recomendable establecer asociaciones y "alianzas estratégicas" con el sector público, con el sector privado, con otros municipios, con organismos no gubernamentales y particularmente con la propia población residente, principal beneficiaria del desarrollo turístico a nivel local.



---

*El texto forma parte del Manual para la Formación del Departamento Turístico Municipal, elaborado para la Asociación de Municipios Turísticos de Chile, conjuntamente con el Sr. Victor Leiva Romero el año 1998.*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

FUNCIONES (PRIVATIVAS O COMPARTIDAS) TRADICIONALES DEL MUNICIPIO. EJEMPLOS DE APLICACIÓN PARA EL TURISMO	
TIPO DE FUNCION	EJEMPLO
Transporte y Tránsito Público	Fomentar una actitud de educación y prevención en materia de tránsito de vehículos durante los períodos de alta temporada.
Planificación y Regulación Urbana	Ubicación de las construcciones urbanas y rurales sin alterar la calidad del paisaje.
Construcción y Urbanización	Disponer que el material de construcción tenga relación con la imagen turística que interesa proyectar.
Elaboración del Plan de Desarrollo Comunal	Incorporar la variable turismo en la definición del presupuesto anual
Salud Pública	Asegurar que la dotación de agua potable permita cubrir las demandas de los residentes permanentes y estacionales.
Promoción del Desarrollo Comunitario	Trabajar en proyectos turísticos asociativos para prestar servicios de alojamiento integrados a una red.
Asistencia Social	Selección de familias interesadas en recibir asistencia técnica para prestar servicios agroturísticos
Protección del Medio Ambiente	Elaboración de una ordenanza local de medio ambiente.
Educación y Cultura	Elaborar un programa de puesta en valor de las tradiciones populares y de rescate de la gastronomía.
Capacitación y Promoción del Empleo	Incorporar a los jóvenes en cursos de capacitación en turismo (Guías, Camareras, Garzones, etc)
Deportes y Recreación	Programas actividades especiales de recreación en la temporada turística
Turismo	Elaborar el Plan de Desarrollo Turístico Comunal
Construcción de Viviendas Sociales e Infraestructura Sanitaria	Diseñar la red de alcantarillado previendo el desarrollo de los centros turísticos

Fuente: Elaboración propia.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

FUNCIONES (PRIVATIVAS O COMPARTIDAS) TRADICIONALES DEL MUNICIPIO. EJEMPLOS DE APLICACIÓN PARA EL TURISMO	
TIPO DE FUNCION	EJEMPLO
Prevención de Riesgos y Prestación de Auxilio en Casos de Emergencia	Elaborar un plan de evacuación de zonas turísticas ante eventuales catástrofes naturales (inundaciones, terremotos, etc).
Desarrollo de Actividades de Interés Comunitario Local	Fomentar un programa de hermoseamiento de fachadas y antejardines antes de la temporada
Vialidad Urbana y Rural	Consolidar una red caminera que permita el acceso a los principales lugares de interés turístico.
Aseo y Ornato	Preparar un itinerario y frecuencias de recolección de basuras acordes a la concentración de población en el verano.

Por lo tanto, en el marco de las tareas que competen a la autoridad local, el turismo debe enfrentarse desde una perspectiva de actividad “transversal”, por cuanto cualquier decisión que afecte al territorio comunal tendrá un impacto sobre los recursos, la comunidad involucrada, los prestadores de servicios y finalmente sobre los turistas, lo que obliga a trabajar bajo un **enfoque integral**.

Algunas comunas del país ya cuentan con este tipo de unidades (departamentos u oficinas de turismo), mientras que en otras la función es asumida por otros departamentos, lo que no contribuye al propósito de contar con un funcionario especializado y destinado a un trabajo que parece más fácil de lo que habitualmente piensan las autoridades locales.

En el esquema de trabajo propuesto, el Departamento de Turismo tendrá que asumir como una de sus tareas permanentes la **coordinación con el conjunto de Departamentos que conforman la estructura orgánica municipal** y para avanzar en sus planes de acción deberá **conformar un grupo de trabajo con SERNATUR y otros actores del sector público y privado**; de otra forma será poco factible que pueda lograr éxito en su gestión.

El Departamento de Turismo debiera estar integrado en base a las siguientes áreas de trabajo:

- Planificación y Desarrollo de Productos Turísticos
- Promoción e Información turística
- Servicios Turísticos
- Asistencia Técnica y Fomento Productivo
- Coordinación y Programación de Eventos Turísticos
- Capacitación Turística

### Estructura del Departamento o Unidad de Turismo

El Departamento de Turismo se puede estructurar en función de las seis áreas mencionadas, para lo cual es preciso contar con **personal idóneo, especializado en las áreas que se han descrito**. Actualmente, existe una oferta de profesionales egresados de carreras Universitarias e Institutos Profesionales que ofrecen el título de Administradores de Empresas, Ingenieros u otros en varias ciudades del país, los que se suman a los Técnicos en Turismo que por más de 20 años se han formado en los Centros de Formación Técnica.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Por lo tanto, hoy no puede esgrimirse como excusa la carencia de profesionales, más aún considerando que los organismos públicos y municipalidades, tienen una demanda laboral de egresados de turismo muy inferior a la oferta profesional existente en todas las regiones que cuentan con estas instituciones.

Para responder a las tareas que tiene la municipalidad, la estructura de personal del Departamento debiera conformarse por un **equipo de profesionales, técnicos y administrativos**, definido según el tipo de turismo que en ésta se desarrolla, de la jerarquía turística de la comuna y del rol que tiene en el contexto regional.

A partir de un análisis de las características de la comuna es posible determinar qué profesionales deben integrar el equipo. En el caso de municipalidades que tienen jerarquía internacional y presentan una ubicación privilegiada para el turismo, es necesario disponer de profesionales que nos permitan obtener el mayor provecho de los recursos turísticos. El número y especialidad de funcionarios que se incorporen a trabajar dependerá de la complejidad de las actividades turísticas que se desarrollen o pretendan desarrollar. *Un Ejemplo de esto es la Municipalidad de Viña de Mar*

Ante la escasez de recursos de la mayoría de nuestras municipalidades, especialmente de aquellas rurales, sin duda que la proposición de un equipo de esta naturaleza parecerá exagerada. Sin embargo, es necesario pensar en dotar a la comuna de una mayor capacidad de gestión del desarrollo turístico, lo que no podría reflejarse en otra forma que no sea la asignación de recursos humanos y equipos, así como apoyo financiero para esta unidad.

En la situación en que se encuentran la mayoría de los municipios del país se podría asumir que un número mínimo de profesionales que permita enfrentar las tareas habituales en materia de turismo, podría ser el siguiente:

- 1 Profesional especialista en planificación y desarrollo de productos turísticos.
- 1 Profesional especialista en investigación de mercados y promoción turística.
- 2 Técnicos en Turismo por cada oficina de información turística de la comuna.

En cualquier caso, la realidad nacional demuestra que existen otras alternativas para suplir las carencias básicas de tipo profesional. Es el caso de la asignación de funciones directamente vinculadas con el turismo a otros profesionales de la municipalidad, lo que concuerda con la popular expresión “desvestir a un santo para vestir otro”, o bien la contratación de consultorías externas para un trabajo de asesoría permanente al municipio o grupo de municipios a partir de un programa sectorial.

Sin embargo, esta alternativa, que puede ofrecer ventajas debido a la incorporación de profesionales de apoyo para determinados requerimientos, **no soluciona el problema que se presenta constantemente a los alcaldes cuando se aproxima la temporada turística o cuando es preciso desarrollar una iniciativa para atraer visitantes a la comuna.**

La posibilidad de conformar un equipo técnico en el Departamento de Turismo es el **punto de partida** para establecer una unidad asesora que desarrollará un trabajo de coordinación con las otras unidades, para lo cual necesariamente debe apoyarse en una red de oficinas de información, cuya misión básica, además de la atención directa al turista, será la elaboración de antecedentes para respaldar la gestión del Departamento.

En la práctica numerosas municipalidades que hoy cuentan con una unidad dedicada al turismo lo hacen con una persona que está a cargo y que se transforma en un **“mentolatum del turismo”**, que cuenta con escasos recursos para su trabajo y en consecuencia, con una muy discutible productividad y eficacia en las acciones que emprende, convirtiéndose más bien en un coordinador general de algunas tareas.

Finalmente, otra forma de suplir la inexistencia de esta unidad es a través de la asignación de funciones relacionadas con turismo a otras unidades de la municipalidad, lo que tiene el efecto de simplificar el esquema de trabajo propuesto, y que si bien en el corto plazo constituye una solución, no cabe duda que en el mediano plazo sólo conduce a diluir la gestión en turismo, y en consecuencia termina siendo un “parche”, que poco le servirá a la autoridad en sus decisiones.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### La organización para la gestión del destino turístico con otros actores externos al municipio.

Existe una nutrida documentación y una abundante lista de ejemplos respecto de las estructuras organizacionales establecidas para conducción de los destinos (OMT, 2007; Valls, 2004; Ejarque, 2003). En este sentido se ha logrado un consenso general de que la gestión integral de un destino requiere una instancia formal - de composición pública, privada o mixta (público - privada) - que tenga como principal misión **gestionar y controlar la aplicación de un sistema de gestión para la gobernanza de un destino, que denominaremos Organización de Gestión de Destino (OGD).**

Esta estructura asociativa ha sido empleada en reconocidos lugares y regiones turísticas del mundo (Andalucía, Castilla La Mancha, Galicia, Miami, Barcelona, Hong Kong, París, Viena) como una forma de coordinar iniciativas públicas y privadas y se han consolidado sobre la base de contar con equipos humanos altamente calificados para desarrollar un trabajo integral en el territorio, sea urbano o a nivel de regiones más amplias, asegurando bajo distintas modalidades la concurrencia del organismo turístico gubernamental, municipalidades y de las principales instancias empresariales en turismo.

En el caso de Chile, para el nivel local serán las municipalidades, con el apoyo técnico de SERNATUR, los organismos públicos directamente relacionados y las Asociaciones, Cámaras u otros representantes claves del sector privado quienes cumplan el rol de conformar un modelo de este tipo en algunos destinos determinados. Esto tiene la ventaja en un principio de aprovechar la capacidad instalada y no demandar mayores costos directos para el Estado.

Para la implementación de una estructura como la mencionada se requiere contar como condición de base con una instancia de coordinación que tenga como referencia esquemas de asociatividad que han demostrado resultados en la conducción de proyectos de fomento productivo en turismo, como por ejemplo programas Emprende; los Programas Territoriales Integrados de CORFO; la experiencia del proyecto que está ejecutando EUROCHILE en conjunto con SERNATUR con financiamiento de INNOVA y las Mesas de Turismo que han funcionado en distintos lugares como un mecanismo de coordinación público - privada.

En todos los casos el proceso de decisiones requiere contar con una estructura de gestión (Directorio o Consejo estratégico) y un profesional responsable, cuyas funciones debieran ser similares a las de un Gerente en la empresa privada.

### Áreas Operativas de la Organización de Gestión del Destino (OGD)

#### - Dirección del Destino

La **“dirección”** del destino debe estar conformada por representantes de los actores (municipales, organismos públicos y privados) estratégicos del destino turístico, los que actuarán como el directorio de una empresa. Puede tener su origen en instancia formal vinculada al turismo (Mesa de Turismo) que tenga un buen grado de respaldo y convocatoria y sus integrantes deberían responder a la realidad de cada destino.

Una gestión exitosa de un destino se debe lograr efectivos compromisos institucionales sobre bases muy concretas y realistas, que vayan más allá de una simple asistencia a reuniones de directorio u otras actividades. Para SERNATUR implica asumir el rol que el Estado le ha asignado **como organismo conductor de la Política turística en su dimensión nacional, mediante la aplicación de instrumentos de planificación y de la creación instancias acordes con las prioridades sectoriales establecidas en cada región.**

La estructura del modelo no necesariamente será homogénea para todo el país, pero sí deberá tener en cuenta los componentes básicos que a partir del análisis de otras experiencias nacionales e internacionales, parecen decisivos y que se resumen a continuación:



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

1. La gestión se fundamenta en la relación de actores locales que tienen un objetivo común centrado en la competitividad del destino, por lo tanto la participación de organismos públicos, empresas privadas y comunidad local, es clave para el funcionamiento del modelo.
2. Las organizaciones de gestión de destino (OGD) cuentan con estructuras de administración orientadas al cumplimiento de objetivos estratégicos generados a partir de procesos de planificación participativa.
3. El desarrollo de productos y servicios y de la oferta complementaria a las actividades turísticas, se basa en un adecuado conocimiento de la demanda turística actual o potencial para el destino lo que implica disponer de un eficiente sistema de inteligencia de mercados.
4. El liderazgo institucional que SERNATUR puede ejercer, aún en la situación actual de recursos, estará sujeto a su capacidad para orientar y conducir el proceso de desarrollo turístico mediante la identificación precisa de las oportunidades de desarrollo turístico que ofrecen las regiones. El Servicio es responsable de conducir los planes sectoriales y de articular a los actores regionales que se involucran en su ejecución.
5. La estructura organizacional para la gestión puede ser diversa según la realidad regional y los mecanismos de financiamiento adoptados (PTI, Emprende Chile, Corporaciones Privadas de Desarrollo u otras), por lo que no existe una solución única. Al respecto, los elementos comunes que prevalecen son: un grupo directivo público - privado, un equipo técnico representante de las instituciones especializadas, una gerencia y un equipo de apoyo administrativo financiado con aportes mixtos.
6. A nivel local las municipalidades están facultadas para constituir unidades de turismo, y en algunos casos Departamentos ubicados al interior de la estructura jerárquica del municipio. Estos pueden constituirse en la “plataforma” de la gestión cuando el destino pudiera coincidir con límites administrativos (poco habitual). Lo recomendable es integrar a todas las municipalidades comprometidas con el turismo, de modo que asuman en conjunto el liderazgo del destino, con el respaldo técnico de SERNATUR.

Los recursos para el fomento turístico provienen de distintas fuentes estatales \*(CORFO, SERCOTEC, INDAP, FOSIS, SENCE, etc.), pero es en el marco del trabajo integrado conforme a un plan estratégico que debe identificar los proyectos turísticos para el destino. Claramente hoy se deberá configurar la gestión a partir de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. Se trata de un plan altamente participativo y de amplia validación regional o local según corresponda, bajo el liderazgo y responsabilidad técnica de SERNATUR.

### - Gerencia del Destino.

El segundo componente, dependiente del anterior, es la **Gerencia de destino**, que es responsable ante el Directorio del Destino de la ejecución de los planes y sus respectivos proyectos o acciones que habrán sido elaborados de manera participativa con los actores locales estratégicos del turismo. Así mismo a modo de una gerencia operativa, es la instancia de coordinación y control del funcionamiento del modelo. Esto significa que en especial debe asegurar el cumplimiento efectivo de los roles, funciones y compromisos de las instituciones públicas y privadas que operan en el destino y que se someten a lo establecido participativamente en los planes.

La Gerencia responde al conjunto de representados en el directorio y responde a un programa de trabajo evaluado según metas de gestión relacionadas con el incremento de la oferta turística, diversificación de mercados, incremento del gasto, entre otros. Se recomienda que las personas que integran esta gerencia sean “externas” a la administración pública y por lo tanto, disponen de una dedicación completa o parcial a la coordinación y control de la aplicación del modelo. Su Gerente debe ser un profesional contratado a jornada completa y deberá ser escogido con especial cuidado, ya que es el actor estratégico para el éxito de la aplicación del modelo de gestión sustentable en un destino turístico.

El perfil de la persona que debería ocupar este cargo de gerente de destino es el siguiente:

---

\* [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)  
\* [www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)  
\* [www.indap.cl](http://www.indap.cl)  
\* [www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)  
\* [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

- Profesional universitario del área de la gestión, al menos 5 años de experiencia.
- Posee un buen conocimiento del funcionamiento de la administración pública chilena y sus procedimientos.
- Es deseable, pero no indispensablemente, alguna formación en materias de turismo o en materias de desarrollo económico local con enfoque en sustentabilidad.
- Cuenta con una alta capacidad de negociación y para crear y mantener relaciones con los distintos actores públicos y privados.
- Tiene alta vocación de servicio público.
- Tiene gran experiencia en gestión y manejo de programas y proyectos de desarrollo regional y local.

La Gerencia tendrá entre otras funciones, las siguientes:

- Gestionar los compromisos necesarios, de los distintos organismos del ámbito regional, especialmente financieros, para apoyar la implementación de los proyectos y programas propuesto por los planes de los destinos priorizados.
- Administrar la asignación de recursos para la ejecución del Plan Estratégico del Destino Turístico.
- Identificar las fuentes de financiamiento para la implementación de las propuestas específicas de proyectos o programas turísticos a nivel del destino.
- Monitorear el desarrollo de los programas y proyectos.

Para ello debe apoyarse en el trabajo coordinado de las 5 Áreas Operativas que se propone posea el Sistema de Gestión del Destino, siendo las siguientes:

- Sensibilización, educación y capacitación
- Ordenamiento territorial y medioambiente.
- Fomento productivo
- Desarrollo de Productos turísticos y servicios de calidad
- Difusión y marketing

Adicionalmente se deben considerar 3 componentes estratégicos transversales

- Monitoreo y evaluación
- Innovación y desarrollo
- Gestión de la Infraestructura

En una perspectiva ideal estas áreas deberían funcionar con profesionales y técnicos remunerados específicamente para realizar las funciones propias de dicha área, con dedicación total o parcial a ellas. Sin embargo desde una perspectiva realista, en un primer momento las funciones de estas áreas pueden ser asumidas por profesionales y técnicos de las instituciones públicas y privadas, en su jornada de trabajo habitual.

De acuerdo a la experiencia del programa Emprende Chile ([www.chileemprende.cl](http://www.chileemprende.cl)), uno de los principales logros del trabajo en los territorios ha consistido en acordar la ejecución de proyectos turísticos en el ámbito de la capacitación, desarrollo de productos, medición estadística, entre otros, que han contado con financiamiento compartido entre las instituciones públicas (SERNATUR, FOSIS, SECOTEC, INDAP y SENCE), los municipios y el sector privado. En ese contexto, la contratación de un Gerente para el territorio turístico constituye un modelo a tener en cuenta a nivel de destinos.

Sin embargo, conviene poner énfasis en dos aspectos que a partir de la experiencia práctica los municipios, en conjunto con SERNATUR deberán abordar:

1. Las municipalidades y SERNATUR deberán integrarse a Directorio o Consejo Estratégico del Destino aportando una visión explícita del escenario del desarrollo turístico regional clara y precisa, con suficiente información básica para proporcionar al conjunto de actores la propuesta que desde el punto de vista técnico le corresponde en atención a sus funciones dentro de la administración pública. Se entiende que la “construcción” de esta visión regional, la identificación de los mercados a desarrollar, la valorización del territorio turístico y los programas y proyectos a priorizar serán el resultado de un trabajo de prospección consensuada con los actores privados y públicos claves del sector turismo a nivel regional y local.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

En la década de los noventa el Servicio contó con Planes Maestros de Desarrollo Turístico a nivel regional, que en parte cubrían esta necesidad. No obstante, parece necesario enfrentar con otros instrumentos la situación actual y la idea de la Gestión Integral de Destinos corresponde a formas de intervención que es importante considerar.

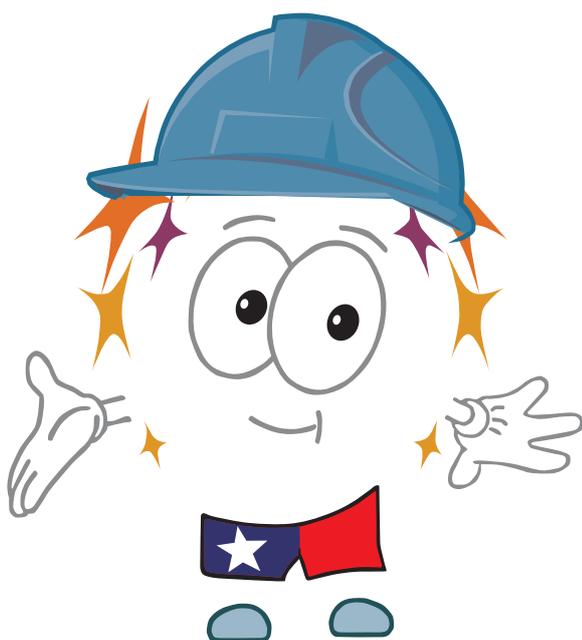
1. Al mismo tiempo, se coordinarán en función del Plan Estratégico recursos específicos para la ejecución de programas territoriales, siendo el FNDR sólo una de las vías de financiamiento a las que el Servicio debiera recurrir con suficiente antelación para impulsar proyectos correspondientes al plan estratégico diseñado en el territorio. Adicionalmente, será imperativo realizar un trabajo de gestión con otros organismos del Estado que integren en sus estrategias la variable turismo.

Un ejemplo es el trabajo con el Ministerio de Obras Públicas que en su cartera de inversiones de corto y largo plazo cuenta con una intervención decisiva en territorios turísticos. Esto implica definir circuitos a priorizar en materias de obras públicas y equipamiento vial, señalética, construcción de embarcaderos o rampas, entre otros.

En el esquema regional actual se propone que la Gerencia de Destino cuente con el respaldo del Gobierno Regional a través de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo, por lo tanto una vez identificados los territorios de intervención turística o destinos priorizados en cada región se requerirá focalizar el trabajo de **clusters** siguiendo, por ejemplo un esquema de núcleos de desarrollo turístico temáticos o multitemáticos (ecoturismo, agroturismo, aventura, pesca deportiva, skí, etc) y su sistema integrado de corredores de conexión (rutas turísticas regionales, nacionales y binacionales), en función de las oportunidades de desarrollo y articulación productiva de los mismos.

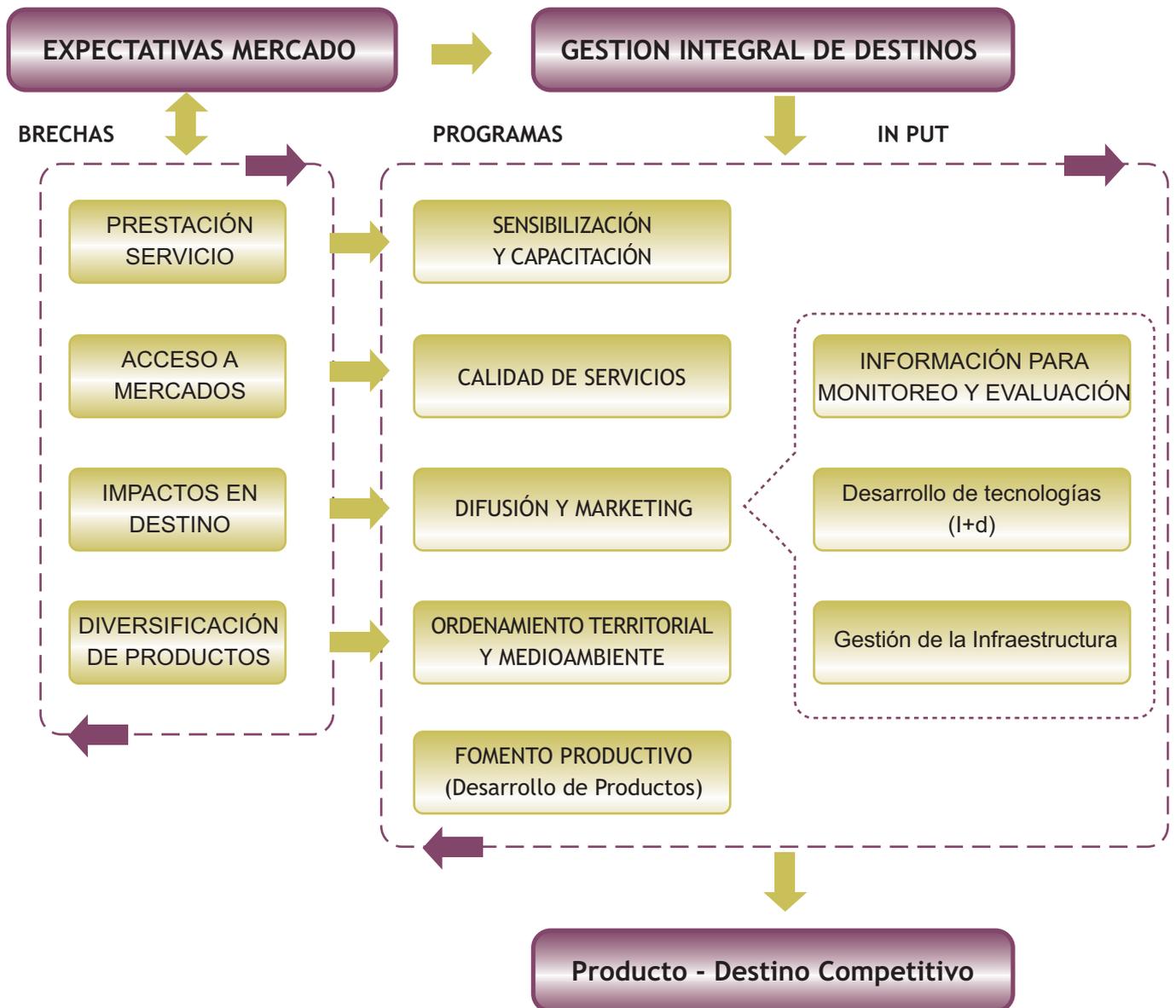
La Agencia, como organismo del Gobierno Regional, tiene la responsabilidad de materializar los Planes de Mejoramiento de Competitividad para los sectores productivos priorizados. En este contexto SERNATUR, de igual forma deberá aportar con la línea base disponible para que el sector turismo esté debidamente reconocido en su real potencial y peso a nivel regional.

Sin embargo, cualquiera sea la estructura que conformen los actores locales y el tipo de Gobernanza del destino, será el municipio con sus actores y la visión estratégica de sus autoridades la instancia encargada de liderar el proceso de desarrollo turístico en los destinos.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ESQUEMA BASICO DE LA ESTRUCTURA CONCEPTUAL PROGRAMÁTICA DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINOS TURÍSTICOS (\*)



\*Nota: La estructura programática conceptual propuesta, contiene aquellos programas considerados básicos para gestionar las principales brechas que comúnmente enfrentan los destinos turísticos, no obstante, estos programas deberían ser complementados con aquellos que son propios, surgidos de las brechas detectadas en el diagnóstico local y del estado de desarrollo del destino (ciclo de vida). Adicionalmente, la priorización de los programas y proyectos respectivos, surge del análisis y plan estratégico que se debe elaborar para el destino.

Fuente: González y Rivas, 2006

**ETAPA 2**  
**ANÁLISIS DE TEMAS CLAVES CON**  
**LA COMUNIDAD**



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ETAPA 2

#### 2. ANÁLISIS DE TEMAS CLAVES CON LA COMUNIDAD

En esta segunda parte del manual abordaremos cinco temas relevantes para la formulación del Plan de Desarrollo Turístico Comunal, en el marco de la metodología planteada en la Agenda 21 Local:

- Determinación de los niveles de participación local
- Análisis estratégico. Diagnóstico y proyección del sector turismo
- Evaluación técnica de los temas prioritarios
- Definición de Imagen Objetivo - Visión
- Preparación de un informe de consenso

Para formular un plan que satisfaga las expectativas de quienes serán sus principales beneficiarios resulta indispensable establecer un mecanismo de discusión y análisis acerca de las propuestas que se están evaluando en el destino. No estamos planteando un proceso de consulta (a modo de pre-diagnóstico) dirigido por “expertos” que reciben opiniones y posteriormente elaboran su informe con los principales resultados que otros “expertos” sintetizarán; sino que se trata de un trabajo orientado a establecer prioridades y definir, con un esfuerzo colectivo, alternativas o cursos de acción que permitan poner en marcha un desarrollo turístico sustentable.

La importancia de esta fase radica en que a partir de sus resultados se podrá apoyar a la comunidad local en la definición de **los problemas críticos** que afectan a la actividad turística, así como en la identificación de las alternativas de solución más acordes a la realidad local, evitando en lo posible la excesiva dependencia de opiniones externas no siempre debidamente documentadas sobre la realidad del destino. En Chile, la experiencia de muchos años observando la forma y métodos mediante los cuales se diseñan los planes de desarrollo turístico, permite concluir que en la mayoría de los casos se privilegió el “trabajo de escritorio”, por sobre el trabajo en terreno. En algún grado los Planes Maestros de Desarrollo Turístico de la década del noventa, comienzan a introducir procesos de participación, pero principalmente centrados en los aportes de algunos pocos funcionarios del sector público o empresarios directamente involucrados con el sector turismo, desde una perspectiva regional, más que local, dado que ése es el ámbito territorial del trabajo.

Las técnicas de apoyo para esta etapa son múltiples, desde el sondeo de opinión a través de consultas abiertas a la comunidad; reuniones con grupos representativos de la localidad; trabajo con **Grupos Focalizados** (Focus Group), hasta el uso de **herramientas tecnológicas** que incluyen, por ejemplo, el manejo de Sistemas e Información Geográfica (SIG) para simular los efectos territoriales del crecimiento turístico. Todo dependerá de las posibilidades del municipio y del grado de conocimiento de los profesionales responsables.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ANÁLISIS DE TEMAS CLAVES CON LA COMUNIDAD (Pasos recomendados a seguir)

► 2.1 Determinar los niveles de participación

**Responsabilidades**

**Tiempos asignados**

**Recursos involucrados**

**Grupos objetivos a incorporar: empresas privadas, ambientalistas, adultos mayores, etc.**

► 2.2 Realizar un análisis estratégico: Diagnóstico y Proyección del sector turismo.

Identificar los temas prioritarios que serán incorporados en el plan.

**Desarrollo de productos turísticos**

**Calidad de los servicios turísticos**

**Capacitación de los recursos humanos**

**Ordenamiento del territorio**

**Equipamiento e Infraestructura**

**Promoción turística**

**Otros**

► 2.3 Efectuar evaluaciones técnicas de los temas prioritarios.

**Evaluación de los participantes Ejm.: Análisis FODA**

**Evaluaciones técnicas Ejm.: Evaluación ambiental**

► 2.4 Definir Imagen objetivo - Misión - Visión

► 2.5 Preparar un informe de consenso

Se requerirá emplear distintos medios de información, como por ejemplo:

- Documentos e informes técnicos
- Trabajo de terreno
- Entrevistas a informantes clave
- Encuestas a turistas
- Encuestas a la comunidad local

### 2.1 Determinar los niveles de participación local en el plan de desarrollo

Una vez que se han organizado los principales actores involucrados en el desarrollo turístico local y que se han analizado en forma exhaustiva y con la participación de cada uno de los interesados, los aspectos que serán priorizados en el plan, se iniciará su elaboración. Para tal efecto, se deberá organizar el trabajo teniendo en consideración entre otros los siguientes aspectos que contribuirán a fijar ciertas “reglas del juego”:



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### • Responsabilidades:

¿Quiénes serán responsables de conducir el proceso?. Por ejemplo, en algunos destinos el propio sector privado se ha organizado en una Mesa de Turismo pública privada ampliamente validada y reconocida a nivel local y regional.

### • Tiempo de ejecución de tareas

Es un aspecto a veces decisivo, por cuanto los procesos sobre dimensionados en el tiempo terminan desilusionando a los participantes. Asimismo, también deben darse condiciones adecuadas de reflexión y análisis antes de tomar decisiones. El sentido común indica que no se necesita un año para elaborar una propuesta de trabajo, sino unos pocos meses.

### • Financiamiento

La asignación de recursos directos para la ejecución de un plan a nivel de destino turístico y para el trabajo de seguimiento, deberá definirse con transparencia desde un principio. Esto permite a cada institución tener claridad respecto del presupuesto anual que deberá comprometer. Actualmente los fondos provienen de numerosas fuentes, siendo lo más común financiar el plan directamente a través del municipio con recursos del FNDR o mediante el uso de líneas de fomento generadas por CORFO o Chile Emprende.

### • Grupos objetivos a incorporar

Sin duda que el tipo de actores que se integran a desde un principio en la gestión y ejecución del plan, serán decisivos para su materialización. Al respecto, se requerirá “sentar en la mesa” bajo el liderazgo de las autoridades locales y con el apoyo técnico de SERNATUR, a los organismos públicos directamente involucrados en el sector turismo y al sector privado.

Otros actores serán relevantes según sea el caso, como en Isla de Pascua que cuenta con una instancia denominada “Consejo de Ancianos”, que juega un importante rol para la comunidad local.

Por otra parte, la incorporación de las Universidades especializadas en el área del turismo y otras relacionadas, será determinante para asegurar que la formación profesional y los productos de la investigación estarán más vinculados a los requerimientos de los actores públicos y privados que en otros destinos no cuenten con una institución especializada superior.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 2.2 Análisis Estratégico. Diagnóstico y Proyección del sector turismo

El análisis estratégico del destino tiene como principal objetivo conocer la situación actual y potencial de la actividad turística en el territorio. Tradicionalmente se denomina **Diagnóstico** a esta etapa, por cuanto es la que entrega los antecedentes necesarios para “medir” el estado de la actividad turística e identificar las condiciones favorables y desfavorables que la afectan (en este caso vale la similitud con la consulta al médico) y, por ende que serán prioritarias de enfrentar durante el proceso de planificación.

Tal como en la etapa anterior los diagnósticos deben apoyarse en una diversidad de análisis cuantitativos y cualitativos y se debe insistir en que la validez del Plan de Desarrollo Turístico dependerá en gran parte de la calidad y veracidad de los antecedentes tratados en el diagnóstico.

Según Silva (2003: 18), el diagnóstico debe proporcionar la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles para ello. En términos generales, un diagnóstico contiene información de tres tipos: descriptiva, explicativa y de pronóstico acerca de la actividad turística.

Habitualmente se pone mucho énfasis en el estudio de las características de la oferta y en el comportamiento y tendencias de la demanda turística, pero lo importante es comprender cuál es la relación que existe entre oportunidades que ofrece el territorio turístico y las condiciones o escenarios posibles y deseables para el desarrollo de las actividades turísticas, conforme al tipo de turista que una zona puede atraer.

Respecto de esta relación espacial, cabe señalar que una de las conclusiones más relevantes que se obtendrán del diagnóstico es si **el turismo puede ser viable en todos los lugares**, por cuanto la evidencia empírica demuestra que no necesariamente es así (OMT, 1996).

El diagnóstico debe respaldarse con la información que se encuentra en la bibliografía, cartografía y otros documentos disponibles (estudios del Servicio Nacional de Turismo, datos turísticos del Instituto Nacional de Estadísticas diagnósticos anteriores; etc.). Sin embargo, la mayor parte de esa información debe ser actualizada, corroborada y complementada por medio de un trabajo en terreno que deberá contar con la participación de profesionales capacitados para realizar un “barrido” del territorio comunal, destinado a evaluar sus recursos, equipamientos turísticos, infraestructura de apoyo para las actividades turísticas y condiciones institucionales en que se desenvuelve el sector, entre otros aspectos.

**Una vez finalizado este diagnóstico** es necesario validarlos socialmente, es decir presentarlos y analizarlos conjuntamente con los actores relevantes de la comuna (Concejo Municipal, instituciones públicas, comerciantes, empresarios turísticos, etc.). La información proporcionada por el diagnóstico será relevante para configurar el escenario que caracteriza a la actividad turística y constituye una base para el análisis estratégico necesario para identificar las oportunidades y restricciones que deberán enfrentarse para alcanzar los objetivos de desarrollo turístico que se plantean para el destino.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Para definir los contenidos básicos de este diagnóstico tendremos en cuenta las recomendaciones de diversos autores, siendo muy pertinente para este caso los conceptos de Rivas (1998); Leiva (1997); LEADER (1997); Ejarque (2003); Lira (2003) y Valls (2004).

Según Ejarque (2003: 163), *“El primer paso para poder garantizar que la oferta de un destino turístico o de cualquier producto responderá a la demanda del mercado es conocer los elementos que lo componen. Para ello es necesario hacer una reflexión partiendo de un conocimiento profundo del destino, es decir de sus debilidades y de sus puntos fuertes.*

*Para realizar el diagnóstico de un destino turístico no basta con enumerar las estructuras hoteleras, restaurantes, bares, museos, monumentos, etc, que alberga, sino que habrá que proceder a analizar seria y profundamente la situación en la que se halla y su nivel de competitividad”.*

Esta información puede parecer muy básica, pero hay aspectos que son determinantes para la toma de decisiones en ciertas localidades. Por ello se recomienda establecer registros sistemáticos de todos los antecedentes con los que se está trabajando, como es el caso de cartografía, fotos, videos y fichas, entre otros recomendados para generar una base de información útil y rigurosa.

De cualquier modo, durante esta etapa del plan no se pretende más que entregar una línea base para tomar posteriormente decisiones estratégicas y en ningún caso puede pretenderse llenar de estudios que resultan poco útiles, pierden oportunidad o se desactualizan rápidamente y además no se cuenta con tiempo suficiente para procesarlos.

Al referirse a los métodos de planificación en un seminario que sobre este tema se realizó en octubre del 2006 en la localidad de Entre Lagos (Región de Los Lagos), el consultor de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Raúl Jaramillo señalaba que “casi todos los métodos sobreabundan en recolección de datos inventarios, diagnósticos, muestreos, encuestas, panels, planimetría georreferenciada, etc, interesantes para la academia pero muy costosos y a menudo poco útiles”.

La Lic. Gladis Lapozo en un Seminario sobre *Conceptos de Planificación Estratégica*, dirigido a organizaciones, plantea que “como parte del diagnóstico el **análisis de situación** sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización esta inserta. De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

En síntesis podemos decir que la **finalidad del diagnóstico es:**

- ▶ **Disponer de información confiable** para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.
- ▶ Ayudar a **identificar y analizar las tendencias** de mayor impacto en el entorno de la organización,
- ▶ **Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales** con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- ▶ **Establecer una cultura de la sistematización y evaluación**, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Ahora bien: ¿Cómo hacemos un diagnóstico? ¿Cuál sería el proceso adecuado para realizar un diagnóstico?.....



Los pasos a seguir son:

- a) Describir la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización.
- b) Explicar esa situación y problema a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.

c) Descubrir los obstáculos.

d) Priorizar los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.

e) Examinar cuidadosamente la situación de la organización. Tener en cuenta qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce la gente; qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.

f) Bosquejar estrategias alternativas

Para describir y explicar la situación o problemas a atender tanto en la realidad que nos rodea como en la organización, es necesario tener algunas ideas sobre lo que va a pasar en el barrio, en la región o en el país en los próximos años.

También es imprescindible tener claridad sobre cuál es la capacidad de la organización y cuáles son sus fortalezas y debilidades para asumir y enfrentar esos nuevos cambios que la realidad propone”.

En el siguiente cuadro se resume el tipo de información básica que deberá proporcionar el diagnóstico, sin que constituya un cuadro exhaustivo y siempre teniendo en cuenta la necesidad de disponer de registros sistematizados básicos para el destino y con un objetivo muy concreto: establecer una base comparativa de información en el tiempo respecto que nos permita impulsar los cambios y asumir las decisiones claves para alcanzar o mejorar una posición competitiva acorde a nuestra potencialidad y vocación turística.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

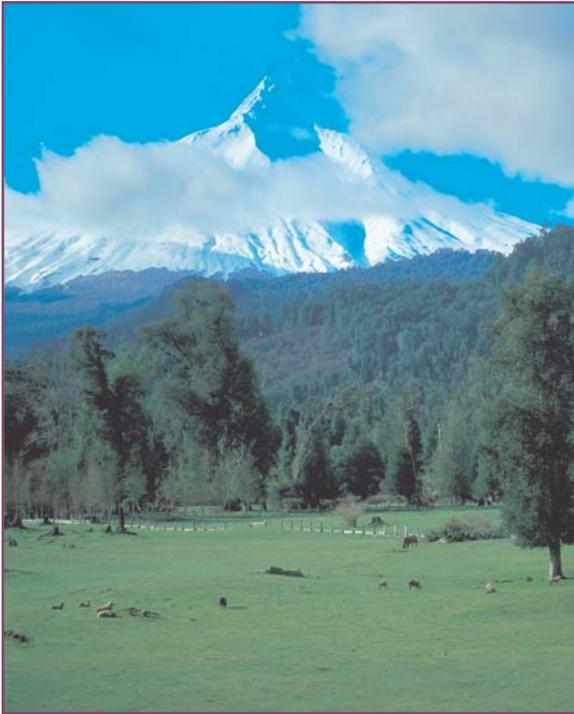
### INFORMACIÓN DE DIAGNÓSTICO

- ▶ **Antecedentes generales del destino**
  - Límites administrativos
  - Reseña histórica de la comuna
- ▶ **Análisis territorial del destino**
  - Ubicación geográfica
  - Condiciones medioambientales
  - Características del entorno físico urbano/rural
  - Actividades productivas y su relación con el turismo
  - Problemas ambientales y restricciones territoriales
  - Potencialidad territorial del turismo
- ▶ **Análisis de la población residente**
  - Análisis demográfico
  - Análisis socioeconómico
  - Estilos de vida
- ▶ **Identificación de los recursos turísticos**
  - Análisis de la imagen proyectada del destino
- ▶ **· Identificación y evaluación de recursos turísticos.**
  - Atractivos naturales
  - Atractivos culturales
  - Eventos
- ▶ **· Identificación de actividades turísticas, según distintos tipos de turismo.**
  - Playa
  - Turismo cultural (artesanía, folclor, gastronomía, visita a patrimonio, sitios históricos, monumentos, etc.)
  - Ecoturismo (visita a Parques y Reservas naturales, pesca recreativa, avistamiento de aves, etc.)
  - Deportes de aventura (trekking, montaña, snowboard, cabalgatas, alas delta, parapente, etc.)
  - Agroturismo (turismo en granjas, alojamiento en ellas y actividades vinculadas a la agricultura)
  - Cruceros
  - Salud
  - Otras
- ▶ **Identificación del equipamiento e instalaciones turísticas**
  - Alojamiento
  - Transporte
  - Alimentación
  - Esparcimiento
  - Otros servicios

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

- ▶ **Análisis de instalaciones según tipo de turismo**
  - Playa
  - Ecoturismo y aventura
  - Cultura
  - Deportes de aventura
  - Cruceros
  - Salud
  - Negocios
  - Turismo Social
  - Otras
  
- ▶ **Infraestructura**
  - Transporte
  - Comunicaciones
  - Agua
  - Salud
  - Energía
  
- ▶ **Institucionalidad de apoyo para la actividad turística**
  - Organización del sector turismo
  - Estructura de gestión
  - Políticas y planes vigentes para el área
  - Regulaciones y normativas que afectan el sector turismo
  - Centros de enseñanza especializada
  - Recursos humanos locales
  - Mecanismos de financiamiento y asistencia técnica
  - Otros aspectos institucionales
  
- ▶ **Productos Turísticos**
  - Playa
  - Cultura
  - Ecoturismo
  - Deportes de aventura
  - Negocios y Eventos
  - Salud
  - Cruceros
  - Otros
  
- ▶ **Situación del medio ambiente turístico**
  - Condiciones de los recursos naturales
  - Condiciones de los recursos culturales
  
- ▶ **Auditoría del destino**
  - Análisis de los recursos turísticos
  - Valoración de los recursos turísticos
  - Análisis FODA de los recursos turísticos
  - Organización de la oferta turística
  - Análisis de competitividad

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL



Es necesario tomar en cuenta algunas variables esenciales que determinarán la eficiencia del diagnóstico, algunos de ellos:

- Tipos de indicadores estadísticos
- Fuentes de información
- Periodicidad de Recopilación
- Métodos de recopilación
- Ámbito territorial

Estos antecedentes serían de mucha utilidad para la toma de decisiones. Obtenerlos implica planificación, estudios, análisis, recursos y profesionales capacitados para poder realizar esta labor. ¿Cómo se puede llegar a ellos, con los recursos disponibles?

### Los Observatorios Turísticos como instrumento de evaluación de la sustentabilidad del Destino.

Uno de los instrumentos actualmente más empleados para sistematizar la información en los destinos, especialmente las estadísticas de oferta demanda es el **Observatorio Turístico**. Existen algunas primeras experiencias en Chile, como es caso del trabajo desarrollado para el Gobierno Regional de Los Lagos (Rivas, 2003); el Barómetro de Valdivia, que reúne a varias instituciones públicas y privadas usuarias de la información, liderado por la Universidad Austral de Chile.

Ahora bien ¿cuál es a nuestro juicio el principal objetivo de este instrumento?. Nos parece que dado que la mayoría de los observatorios analizados se concentran en algunos indicadores de oferta y demanda, lo que proponemos para esta etapa de diagnóstico y definición de tendencias del desarrollo turístico, es disponer de un levantamiento de información que efectivamente permita analizar las variables y sus respectivos indicadores asociados, tal como lo propone la Organización Mundial del Turismo en su publicación “Indicators of Sustainable Development for Tourism Destination” (2004).

Más adelante, al analizar el punto referido a tendencias del desarrollo turístico volveremos sobre este tema.

### Observatorios orientados a generar información estadística de Oferta y Demanda Turística.

Los destinos turísticos pueden ser afectados por diversos factores, tanto positivos o negativos, como es el surgimiento de nuevos destinos, la competencia entre destinos, la mejora de la calidad de destinos competitivos, cercanía con importantes centros emisores de turistas, mejoramiento de las vías de comunicación al destino, entre otros.

Por otra parte, las empresas turísticas tienen dificultades para adaptarse a la rápida evolución del mercado y el personal calificado es escaso, lo que motiva tener un instrumento que permita adelantarse a los cambios y alcanzar a prepararse.

La capacidad para sostener y fortalecer su imagen, el tipo de servicios prestados, el nivel de calidad de los mismos, la dotación de equipamiento turístico, la infraestructura de apoyo permiten mantener en un cierto nivel a un destino turístico. Sin embargo, es preciso establecer mecanismos de apoyo y coordinación continua entre el sector público y privado, con el fin de mantener y mejorar cada día la situación del destino turístico.

Con este propósito se propone que los destinos turísticos desarrollen Observatorios Turísticos, los que de acuerdo a la experiencia internacional constituyen una herramienta idónea para describir, evaluar y planificar la actividad turística. De esta forma sería posible analizar la evolución del destino turístico, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda, para así establecer adecuadas políticas turísticas.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Metodología

De acuerdo a las recomendaciones de SERNATUR, la metodología para analizar el destino turístico debe respaldarse en las fuentes directas que hoy proveen antecedentes especializados a nivel nacional y regional, como es el caso del Instituto Nacional de Estadísticas, el propio Servicio Nacional de Turismo, la Corporación Nacional Forestal, Policía Internacional, la Junta de Aeronáutica Civil, el MOP en materia de peajes concesionados, etc.

Adicionalmente, se debe realizar una investigación estadística que consiste en **realizar encuestas en distintas temporadas** (al menos dos): temporada alta y temporada baja. El ámbito geográfico comprenderá los límites territoriales del destino. Para la encuesta de demanda, la población objetivo está conformada por el conjunto de visitantes que viajan al destino turístico, y la encuesta se debe realizar por entrevista directa. Para las encuestas de oferta, la población está formada por el conjunto de empresas turísticas instaladas en el destino, y lo ideal es realizar la encuesta a todas las empresas turísticas; para ello, se puede utilizar el correo electrónico y el fax.

Esta investigación estadística debe realizarse todos los años en los destinos turísticos seleccionados y debe medir la actividad turística, en términos cuantitativos y cualitativos, por el lado de la oferta, de la demanda y de la comunidad local.

### Medición de la Oferta Turística

Los datos básicos a registrar de acuerdo a la propuesta de SERNATUR (2007), son los siguientes en los Establecimientos de alojamiento turístico (EAT):

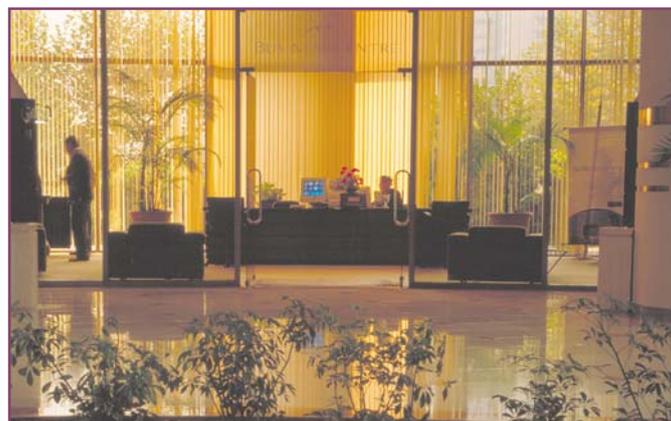
En establecimientos de alojamiento turístico.

- Tipo de establecimientos
- Capacidad de habitaciones según tipo de alojamiento turístico
- Capacidad instalada de camas según tipo de alojamiento turístico
- Categoría de los establecimientos de alojamiento (estrellas)
- Llegadas y pernoctaciones de pasajeros chilenos y extranjeros

- Permanencia promedio de chilenos y extranjeros
- Procedencia regional e internacional de los pasajeros
- Grado de ocupación (temporada alta, semana santa, y temporada baja).
- Inversiones en los últimos 5 años.
- Empleo que genera el turismo (alta y baja temporada).
- Canales de comercialización
- Proyecciones de crecimiento
- Situación económica del negocio
- Visión del destino desde el punto de vista de los empresarios

En establecimientos de alojamiento complementario (institucionales u otros), se requerirá:

- Tipo de establecimientos
- Capacidad de habitaciones según tipo de alojamiento turístico
- Capacidad instalada de camas según tipo de alojamiento turístico
- Categoría de los establecimientos de alojamiento (estrellas)
- Llegadas y pernoctaciones de pasajeros
- Permanencia promedio
- Grado de ocupación (temporada alta, semana santa, y temporada baja).
- Inversiones en los últimos 5 años.
- Empleo que genera (alta y baja temporada)
- Crecimiento esperado
- Situación económica del negocio
- Visión del destino desde el punto de vista de las instituciones
- Institución a que pertenecen



Según norma vigente: hotel, hostel, albergue, cabañas, complejo turístico, B&B, residencial, termas, camping, etc

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Otras formas de alojamiento para turistas

- Llegada y pernoctaciones de pasajeros en hogares que durante la temporada alta de verano ofrecen sus hogares como lugar de alojamiento, sea que arrienden piezas o sitios para la instalación de carpas, para tal fin
- Permanencia promedio

### Segunda vivienda

- Levantar registro de las segundas viviendas que los hogares, del mismo o distinto destino turístico, mantienen en él con fines de descanso y que son usadas por temporadas
- Registrar, del conjunto de segundas viviendas, aquellas que son arrendadas en parte del período de verano o en fechas significativas
- Capacidad en número de habitaciones
- Llegadas y pernoctaciones de pasajeros
- Grado de ocupación de las mismas, según temporada
- Formas de comercialización de las mismas

### En establecimientos de alimentación:

- Oferta de establecimientos de alimentación: tipo, especialidad, capacidad, Inversiones en los últimos 5 años.
- Empleo directo que genera
- Visión del destino desde el punto de vista de los empresarios
- Crecimiento esperado
- Situación económica del negocio
- Visión del destino desde el punto de vista de las instituciones



### En Tours operadores, agencias de viajes y pequeños operadores locales:

- Oferta de tours operadores, agencias de viajes y pequeños operadores locales: número de empresas, especialización, tipo de productos, posicionamiento en el negocio, mercados. ..
- Inversiones en los últimos 5 años.
- Empleo que genera
- Crecimiento esperado
- Situación económica del negocio
- Visión del destino desde el punto de vista de los empresarios

### En Transporte interurbano (por carretera, ferrocarril, aéreo, marítimo y lacustre)

- La oferta de transporte dentro del destino. Transporte al destino
- Inversiones en los últimos 5 años.
- Empleo que genera
- Crecimiento esperado
- Situación económica del negocio
- Visión del destino desde el punto de vista de los empresarios

### En Oferta de esparcimiento (recreacional, cultural y deportivo)

- La oferta dentro del destino.
- Inversiones en los últimos 5 años.
- Empleo que genera.
- Crecimiento esperado
- Situación económica del negocio
- Visión del destino desde el punto de vista de los empresarios

### Medición de la inversión turística

- Inversiones en infraestructura e instalaciones turísticas, durante los últimos 5 años, que se hayan traducido en mejoras significativas para aumentar la oferta turística en el destino en estudio tales como conectividad en comunicaciones, salas de espera, baños públicos, conexiones de acceso a terminales de buses, estaciones de ferrocarril, aeropuertos y puertos, etc.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

- Inversiones en desarrollo en establecimientos de ACTD y su fecha de entrega y/o puesta en marcha.
- Registro de otras obras de infraestructura que facilitan el desarrollo del turismo en ese destino, tales como vías de acceso, puentes, paseos costeros, plazas, muelles, zonas de interés cultural e histórico, desarrollo de rutas turísticas, circuitos de interés patrimonial, etc.

### Medición de la demanda turística

La identificación de los aspectos cuantitativos y cualitativos que caracterizan la demanda turística debe ser también un objetivo para quienes tienen decisiones sobre el territorio turístico, por cuanto sólo si conocemos a nuestros consumidores podremos responder a sus motivaciones y por ende satisfacer sus expectativas.

### Algunos indicadores estadísticos vinculados a la demanda turística

Entre los indicadores de resultado que es conveniente medir para evaluar el impacto del plan en el destino, se cuentan los siguientes:

- Evolución de la demanda según país de residencia del turista extranjero
- Composición de la demanda según región de procedencia del turista residente en el país.
- Composición de la demanda según país/ región de procedencia, de la alta temporada.
- Composición de la demanda según país/ región de procedencia, de la baja temporada.
- Principal motivo del viaje anual y en temporadas
- Ocupación del visitante según procedencia en alta y baja temporada.
- Edad promedio de los visitantes según tamaño del grupo de viaje, en alta y baja temporada.
- Lugares visitados según procedencia en la alta y baja temporada.
- Permanencia promedio según temporadas
- Gasto promedio diario por persona en dólares según temporada.

- Gasto promedio total por persona en dólares según temporada.
- Gasto por tipo de visitante.
- Estructura de Gasto según tipo de consumo
- Composición del gasto total en esparcimiento según las principales actividades realizadas en el destino
- Gasto de consumo receptor del visitante según país de residencia
- Estructura de Gasto del consumo receptor anual del visitante según país de residencia.
- Permanencia en destino turístico
- Actividades culturales realizadas en destino turístico, tales como visitas a museos, parques y reservas naturales, otras actividades culturales
- Actividades de deportes realizadas en destino turístico, tales como: esquí, deporte aventura, pesca deportiva u otras actividades deportivas.
- Actividades de esparcimiento realizadas en el destino turístico, tales como: asistencia a zoológicos, casinos de juego u otras actividades de esparcimiento y recreación
- Medio de transporte utilizado para llegar y salir del destino turístico
- Medio de transporte utilizado dentro del destino turístico
- Número de personas del grupo turístico
- Gasto en el destino turístico
- Gasto total (incluye viaje al destino turístico y regreso al hogar)
- Otras preguntas relacionadas con el viaje: lugares visitados y a visitar con su estadía dentro de Chile en este viaje; países que visitó y visitará durante este viaje

Los principales antecedentes relativos a la demanda turística del destino, que sería recomendable analizar en un destino se indican en el siguiente cuadro:

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Análisis de la demanda turística

- ▶ **Llegada y pernoctaciones de turistas**
  - En establecimientos de alojamiento turístico y complementario.
  - En casas particulares
  - En centros de veraneo
  - Visitantes por el día
  
- ▶ **Caracterización de la demanda turística**
  - I) Aspectos Geográficos**
    - Centros emisores
    - Volumen de visitantes
    - Estacionalidad de las llegadas
    - Circuitos turísticos
    - Otros
  
  - II) Aspectos sociodemográficos**
    - Edad
    - Sexo
    - Número de personas en el núcleo familiar
    - Nivel de estudios
    - Profesión/Ocupación
    - Posición social
    - Nivel de ingresos
    - Nivel de educación
    - Nacionalidad
    - Estado del ciclo familiar
  
  - III) Aspectos psicológicos**
    - Motivaciones
    - Estilos de vida
    - Expectativas acerca de la actividad turística
    - Intereses
  
  - IV) Aspectos de comportamiento**
    - Hábitos de información
    - Hábitos de compra
    - Hábitos de uso
    - Frecuencia de uso
    - Fidelidad al destino
    - Fuentes de información
    - Actitud hacia el producto
    - Sensibilidad a un factor de marketing
  
  - V) Percepción de los visitantes**
    - Opinión respecto de lugares y atractivos visitados
    - Opinión respecto de las actividades ofrecidas
    - Percepción de calidad de los servicios
    - Evaluación de la imagen turística de la localidad
    - Evaluación de la acogida de la comunidad

Fuente: Elaboración propia

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Existe una diversidad de fuentes de información y de metodologías que se pueden aplicar para contar con un Observatorio Turístico debidamente validado:

Por ejemplo, SERNATUR cuenta con un estudio del turismo receptivo que se realiza durante todo el año en distintos pasos fronterizos.

Asimismo, en la página [www.webmalaga.com/turismo/estudios/observatorio/](http://www.webmalaga.com/turismo/estudios/observatorio/) de la Ciudad de Málaga se puede obtener el Observatorio Turístico de la Costa del Sol, que constituye un valioso ejemplo de este tipo de instrumentos, en el que se registra una serie de indicadores turísticos muy útiles para conocer el comportamiento de la actividad turística de este destino.

### Análisis del potencial de recursos turísticos del destino

La evaluación de la capacidad de atracción de un destino, implica reconocer la “línea base” de antecedentes sobre las condiciones del medio natural y cultural que pueden atraer un determinado segmento de mercado. En este contexto, será muy útil sistematizar la información mediante el desarrollo de sistemas de información turístico que faciliten el acceso de la información a los eventuales interesados.

Un primer aspecto necesario de identificar en su real dimensión son los atractivos turísticos en todas las categorías comúnmente empleadas **nivel internacional: naturales, culturales y eventos**, los que deberán ser registrados, clasificados, y evaluados empleando criterios útiles, tanto para los planificadores, como para otros usuarios interesados.

Para el **Registro de atractivos** se requiere recopilar la información de gabinete y terreno, esto genera como ventajas la posibilidad de tener todos los antecedentes que uno quiera saber. A la fecha el Servicio Nacional de Turismo emplea la clasificación que en la década del 70 desarrolló el Centro Interamericano de Capacitación Turística (OEA, 1975), que con algunas modificaciones, aún resulta aplicable a nuestra realidad.

La clasificación de recursos, siguiendo las recomendaciones de la OEA, se resume en cinco tipologías, reconocibles en cualquier destino:

- 1) Sitios Naturales (presenta 12 categorías)
- 2) Museos y manifestaciones culturales (4 categorías)
- 3) Folklore
- 4) Realizaciones Técnicas
- 5) Eventos programados

Con el objeto de trabajar sobre una base de datos que permita manejar esta información se recomienda el diseño de sistemas de información territorial, basados en fichas de registro a para cada atractivo. Pero, ¿qué se debe registrar? y ¿cómo se seleccionan los atractivos?.

En el **Anexo N°4 de este manual**, se adjunta la “**Clasificación de Atractivos**” que muestra en detalle de lo mencionado anteriormente. Para la recopilación “en terreno” lo óptimo sería contar con un grupo profesional multidisciplinario que desde una óptica integral contribuya a que los usuarios de la información reciban distintos antecedentes para respaldar sus decisiones respecto del lugar sobre el que se intervendrá. Por ejemplo, la mirada de un Geólogo no es similar a la de un Geógrafo cuando se analizan las condiciones de un sitio para el desarrollo de un balneario termal.

Cómo obviamente es muy complejo y caro trabajar cada vez que se necesita con el equipo profesional idóneo, se puede recurrir a las fuentes apropiadas de información, en este caso a la bibliografía especializada. SERNATUR cuenta con un “Catastro de atractivos turísticos”, que está disponibles en cada Dirección Regional y Oficina Local y en [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl), el que puede servir como base para este trabajo.

Por otra parte, cualquier proceso de levantamiento de información cualitativa puede verse sujeto a un cierto nivel de subjetividad por parte del especialista. Lo importante es que las descripciones sean técnicas y respaldadas en una base científica, que ciertamente no siempre es posible en turismo, pero que cada vez es más demandada por las autoridades y sector privado.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

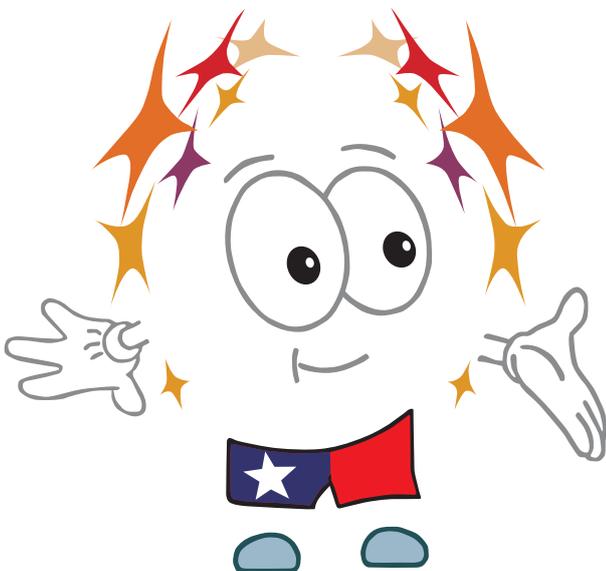
Se recomienda sistematizar la información del diagnóstico mediante el empleo de fichas que por su facilidad de manejo pueden registrarse en forma automática con apoyo de herramientas informáticas. Algunos ejemplos de este tipo de fichas se pueden observar en el **Anexo N°5**. (sección anexos del manual)

**Nota:** Usted podrá encontrar todos los anexos en el sitio web de este manual en el enlace material de apoyo

Algunas fuentes que proporcionan información complementaria para este trabajo y que es útil consultar, por ejemplo para elaborar informes comparativos a nivel comunal, son las siguientes:

[www.observatoriourbano.cl](http://www.observatoriourbano.cl)  
[www.sinia.cl](http://www.sinia.cl)  
[www.sinim.cl](http://www.sinim.cl)  
[www.googleearth.com](http://www.googleearth.com)  
[www.seia.cl](http://www.seia.cl)

Sin embargo, siempre conviene prestar atención a la recomendación que hacía la Secretaría de turismo de México en un documento sobre desarrollo de productos turísticos dirigido a emprendedores y responsables de la administración pública en turismo:



*“No obstante, la simple existencia de recursos naturales o culturales no implica que sea posible practicar cierto tipo de actividades y atraer turistas de manera inmediata. Para que los recursos se conviertan en **atracciones turísticas** es necesario un cierto grado de desarrollo que los haga atractivos, accesibles y visitables.*

*Las **atracciones** tienen el poder de “atraer” visitantes y pueden estimular el crecimiento turístico. Sin atracciones que generen visitas, el potencial de un destino quedará sin explotar. Las atracciones pueden ser muy diferentes y atraerán la atención de segmentos diferentes de la demanda aunque, las condiciones del entorno en que se encuentra, así como el modelo de desarrollo turístico (tipo y densidad de construcciones, etc.), también tendrán una influencia en el atractivo final del destino.*

Para el **Registro de Servicios**, se propone también otros modelos de fichas que ya están disponibles en cada Dirección Regional y Oficina Local, a modo de ejemplo en el **Anexo N° 6** encuentra una muestra de estas fichas.

Estas fichas que complementan con el Sistema de Información Geográfico (SIG), con que cuenta SERNATUR, pueden conformar un SISTEMA DE INFORMACIÓN TURÍSTICO COMUNAL que se constituiría en una valiosa herramienta para respaldar las decisiones del municipio en materia de turismo.

El proceso de recopilación de antecedentes, quizás tome bastante tiempo, semanas probablemente, por lo que deberá trabajarse en paralelo con otros aspectos a fin de optimizar el tiempo. Lo importante es dedicarle el tiempo que se merece para tener información certera.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

*Un buen ejemplo sobre cómo elaborar un registro de este tipo, fue la metodología utilizada por la Municipalidad de Talagante, que empelando un método de “cuadrículado” del casco central completó antecedentes (teléfono, nombre y descripción) para un amplio sector de la ciudad, apoyándose por un programa de contratación de mano de obra que permitió que cuatro personas fueran destinadas a dicha tarea. Se compró una cámara fotográfica y asignó vehículo si era necesario.*

*Las fichas entregadas por SERNATUR fueron adaptadas para este propósito y estas 4 personas completaron los datos de cada uno de los establecimientos, lo que permitió tener una base de datos comunal. Todos estos antecedentes serán publicados en la página web de las municipalidades y entregadas en un CD a las demás dependencias internas municipales*

Para una óptima actualización de esta herramienta, el ideal sería que los empresarios pudiesen informar al Coordinador de Turismo Municipal sobre cualquier cambio en sus antecedentes (teléfonos, direcciones, cantidad de camas, etc.) y que a su vez el Coordinador de Turismo Municipal informe periódicamente a SERNATUR sobre las modificaciones. De esta manera la información estará siempre vigente.

Una vez que se tienen los antecedentes es recomendable realizar cuadros de resumen, como los que se muestran a continuación. Esto permitirá visualizar de mejor manera los atractivos y servicios catastrados.

Cuadro N° 1: Resumen de Atractivos de la comuna

Atractivos Turísticos	Sitios Naturales	Folklore	Museos y Manifes. Cult.	Realizaciones Técnicas	Eventos
<b>TOTAL</b>					

Cuadro N° 2: Resumen de los Servicios de la comuna

Localidad	Alojamiento	Alimentación	Transporte	Esparcimiento	Actividades
<b>TOTAL</b>					

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Identificación de tendencias del desarrollo turístico

Hoy en día requerimos de antecedentes para evaluar el proceso de desarrollo turístico y específicamente para medir cuán cerca o lejos estamos de lo que podríamos denominar **objetivos estratégicos de sostenibilidad del destino turístico**.

Estos objetivos se relacionan con los cuatro aspectos básicos de la sostenibilidad que aborda la Organización Mundial del Turismo en su definición de turismo sostenible (económicos, medio ambientales, socioculturales y satisfacción del visitante) y comprenden un conjunto de doce variables que es preciso dimensionar para obtener datos comparables. Estas variables son las siguientes:

#### • 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.

Ver la publicación de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), "Por un Turismo más Sostenible. Guía para Responsables Políticos. Francia, 2006.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

La información proporcionada en esta etapa podrá ser comparable en el largo plazo sólo si disponemos de indicadores que contribuyan a darle una dimensión cuantitativa. Por ello diversos organismos, impulsados por el trabajo de la Organización Mundial del Turismo, disponen de indicadores turísticos que facilitan ese propósito. Para el caso de Chile, la Agenda del Turismo 2002 - 2005, liderada por SERNATUR y elaborada con la participación de instituciones públicas y privadas, señalaba entre sus catorce medidas “establecer un conjunto de indicadores para el desarrollo sustentable del turismo”.

Con este propósito se puede elaborar un diagnóstico de sustentabilidad que nos permita estos indicadores y contar con información para evaluar el proceso de desarrollo turístico en su dimensión ambiental. El siguiente cuadro nos ayuda a orientar este trabajo.

Diagnóstico de Sustentabilidad Turística del Destino	
<b>Viabilidad Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de Mercado</li> <li>Nivel de Satisfacción</li> <li>Cultura empresarial</li> <li>Responsabilidad social empresarial</li> <li>Recursos de fomento productivo</li> <li>Perfil capacitado</li> <li>Calidad de la mano de obra</li> <li>Preparación del destino</li> <li>Seguridad del destino</li> <li>Calidad del entorno</li> </ul>
<b>Prosperidad Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de apoyo a la PYME local</li> <li>Asistencia Turística a microempresarios</li> <li>Empresas locales que integran la cadena productora</li> <li>Proporción de la mano de obra local empleada</li> <li>Existencia de redes empresariales</li> <li>Grupo de gestión local</li> <li>Políticas hacia mejores mercados</li> <li>Promoción de productos locales en turismo</li> </ul>
<b>Calidad del Empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación del empleo turística</li> <li>Temporalidad del empleo</li> <li>Porcentaje de participación del turismo en el empleo total.</li> <li>Seguridad laboral</li> <li>Higiene</li> <li>Aplicación de legislación laboral adecuada</li> <li>Uso de buenas prácticas laborales</li> <li>Apoyo a la formación en el trabajo</li> <li>Relación con instituciones de formación especializada</li> </ul>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

<p><b>Equidad Social</b></p>	<p>Oportunidad laboral a comunidades pobres Trabajo en comunidades pobres Existencia de empresas no formales Apoyo a los trabajadores no formales Ingresos derivados de programas de apoyo desde las empresas turísticas. Donaciones de los turistas Patrocinio de las empresas</p>
<p><b>Satisfacción del Visitante</b></p>	<p>Accesibilidad a personas con movilidad reducida Diseño accesible Programas de turismo accesible Prevención de riesgos para los visitantes Políticas especiales de precios para turistas menos favorecidos Fomento de la precaución ante desastres naturales Sistema de tratamientos de quejas Devolución ante pérdida de bienes físicos o dinero Facilitación de visitas en zonas naturales vírgenes</p>
<p><b>Control Local</b></p>	<p>Compromiso con la comunidad local en política y plan de turismo Apoyo para la opinión en uso del suelo Apoyo para la opinión en el SEIA Capacidad institucional de órganos del gobierno local Fomento a las actividades respecto del turismo Manejo de indicadores de sustentabilidad Acceso expedito a la información Integración de las comunidades indígenas al turismo (Programas de apoyo)</p>
<p><b>Bienestar de la Comunidad</b></p>	<p>Reducción de congestión Reducción de estacionalidad Gestión de llegada de cruceros Mejoramiento de áreas de uso público Manejo de información sobre proyectos locales Suministro de basureros</p>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

<p><b>Riqueza Cultural</b></p>	<p>Conservación del patrimonio histórico y cultural Gestión de sitios culturales Manejo de venta ilegal Transferencia de donaciones para conservación Programas de interpretación cultural Apoyo a las tradiciones locales Capacitación a la comunidad local respecto del patrimonio cultural Capacitación al sector privado Interpretación sobre la cultura de los turistas Control de venta de elementos valiosos de patrimonio cultural</p>
<p><b>Integridad Física</b></p>	<p>Erosión Reutilización de edificios históricos Emplazamiento en bordes costeros Diseño de edificaciones Control de daños de recursos costeros Control de basuras Rayado de paredes Control del paisaje Proliferación de anuncios y secretos</p>
<p><b>Diversidad Biológica</b></p>	<p>Programas en áreas protegidas Relación entre el organización de turismo y el de áreas silvestres protegidas. Vinculación con estrategias nacionales y regionales Presupuesto para áreas protegidas Concesiones de uso a la comunidad local y sector privado Redes de áreas protegidas y turismo sustentable Programas de capacitación a guardaparques Certificación ecoturística Programa de apoyo al turismo rural Manejo de los parque públicos Integrar la gestión pública y privada Educación en interpretación ambiental Control de visitantes Disminución de amenazas a espacios públicos en peligro Entrenamiento de guías Existencia de centros de visitantes Diferenciación sobre las comunidades biológicas Información de las empresas a sus huéspedes y personal Financiamiento para la conservación</p>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

<p><b>Eficiencia de Recursos</b></p>	<p>Uso del agua Reducción de fugas Información a los visitantes respecto del uso responsable de recursos. Mecanismos de fomento a la producción limpia Diseño y materiales eficientes en materia energética Eficiencia de medios de transporte Buenas prácticas Creación de mercados para reciclaje</p>
<p><b>Pureza Medioambiental</b></p>	<p>Promoción de bicicletas y paseos a pie Reducción de duración de viajes Reducción uso de productos químicos Reducción de vertidos de basuras Diseño de proyectos Uso de materiales adecuados Evitar desechos</p>

Fuente: OMT, PNUMA; 2006

Los indicadores sugeridos en el cuadro anterior se basan en la experiencia de la Organización Mundial del Turismo y del PNUMA y comprenden los principales aspectos que el diagnóstico podría levantar para mantener un registro sistemático de información útil para el seguimiento del plan a largo plazo.

### El diseño de escenarios

Para finalizar este punto debemos destacar que el análisis de las tendencias permitirá establecer los distintos escenarios de desarrollo turístico posible. De acuerdo a MIDEPLAN (2005), “un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.

Podríamos encontrar dos grandes categorías: **probables y alternos**.

### Escenarios Probables (Sin intervención)

Son los obtenidos a través de las técnicas de “forecasting”, basadas en los principios de previsión, y buscan identificar y calificar tendencias.

Ejemplo de identificación de escenarios en una investigación sobre el turismo rural en Andalucía (Calderón Vázquez, 2005):

*“Fuertes tendencias a la concentración y polarización territorial, lo que origina un acentuado carácter territorial-local en la producción turística rural andaluza y una fuerte disparidad de niveles de desarrollo turístico en el conjunto andaluz, donde coinciden zonas consolidadas con altas densidades de concentración empresarial con un nivel de producción turístico rural asentado y zonas incipientes sometidas a fuertes oscilaciones”*

### Escenarios Alternos (Escenario estratégico)

Si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que se podrían explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque señalan otras situaciones en donde se podrían encontrar. La comparación de las consecuencias de cada uno de ellos, incluyendo al probable, permite determinar lo que sería más conveniente.”



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Un ejercicio práctico para este punto es la utilización de tarjetas según grupo objetivo, donde los participantes deben escribir los problemas detectados para grupo representado, una vez terminada la identificación de los problemas, estos son priorizados en conjunto (para ello se acercan los participantes y se hace una votación individual, marcando uno de cada columna).

Este análisis colectivo permite entonces identificar los problemas claves para poder trabajar sobre ellos de una manera planificada y consensuada entre todos los actores.

Ejemplo de Áreas - Problema en el ámbito comunitario, empresarial y municipal		
Comunidad	Empresa	Municipio
Conciencia turística, valor al patrimonio local	Comunicación entre empresarios y el municipio, asociación	Prioridad asignada al turismo.
Información	Formalización	Interés de los funcionarios
Seguridad ciudadana	Apoyo a la inversión	Financiamiento
Basura, e impacto negativo del turismo	Lineamiento territorial	Apoyo técnico
Participación	Equipamiento e infraestructura	Difusión
Seguridad ciudadana		Capacitación del personal municipal.
Recuperación de espacios		Vinculación entre programas.

En el caso del ejercicio anterior los tres temas claves son:

- En la comunidad el mayor problema es la conciencia turística.
- En el ámbito empresarial, se reconoce que el principal problema es la comunicación con el municipio
- En el municipio el principal problema es la prioridad asignada al turismo.

*El objetivo de este trabajo (abierto y representativo) entre todos los actores involucrados es identificar y priorizar los problemas para la elaboración del plan.*

*En definitiva saber cuáles son los temas que afectan al turismo en la comuna.*

*Este primer diagnóstico inicial de la comunidad, permite trabajar con una planificación estratégica, abordando los temas de COMÚN ACUERDO*

*Generalmente los temas son complementarios y integrados entre si.*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 2.4 Efectuar evaluaciones técnicas de los temas - problemas prioritarios

Para establecer las prioridades de intervención en el destino, y en definitiva la agenda programática será necesario que los actores locales identifiquen con claridad los aspectos positivos y negativos para el desarrollo del destino. Es lo que se denomina un Análisis **FODA** o **DAFO** (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES).

- **FORTALEZAS**; son aspectos positivos INTERNOS, que beneficia y puede dar una característica diferenciadora, en el caso de Chile la fortalezas serían la diversidad paisajística, clima, la estabilidad política, económica.
- **OPORTUNIDADES** son aspectos positivos EXTERNOS porque tienen que ver con el entorno. Ej. Chile las oportunidades, alianzas estratégicas comerciales, que constituyen un escenario de distinto tenor a cuando no estaban firmados, es algo que ocurrió y que nos beneficia como país. La demanda de turismo internacional que crece de manera más dinámica se vincula con los tipos de turismo que se desarrollan en Chile, sobre todo turismo aventura.
- **DEBILIDADES** son aspectos negativos INTERNOS Ej. Chile es lejano respecto de los grandes flujos, falta de conciencia turística de los chilenos, problemas de idioma, etc.
- **AMENAZAS** son aspectos negativos EXTERNOS, situaciones que pueden afectar el desarrollo del turismo Ej. Una posible guerra entre los países limítrofes.

Lo importante es que este trabajo sea discutido por todos los actores involucrados, para esto existen diferentes métodos que permiten la participación de todos los actores locales en forma organizada. A continuación se incluyen dos cuadros con un ejemplo específico sobre este análisis.

Fortalezas Destino Valdivia-Corral	
Ámbitos de análisis	Fortalezas
Atractivos-productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una diversificada cartera de atractivos naturales, culturales y eventos programados los que se traducen en un importante patrimonio y posibilitan el desarrollo turístico del destino.</li> <li>- Existencia de una red fluvial como atractivo turístico único en el país, segura y protegida, navegables por embarcaciones con calado menor a dos metros. Se constituye como la columna vertebral y elemento diferenciador para potenciar el turismo.</li> <li>-Existencia de atractivos que conforman la red de fortificaciones españolas.</li> <li>- Existencia de atractivos que son de herencia cultural alemana, manifestada en diferentes expresiones como las casas construidas en maderas por los descendientes de alemanes y que dan cuenta de un legado arquitectónico típico, que debe ser resguardado.</li> <li>- Presencia de un atractivo de importancia internacional (humedales del río Cruces).</li> </ul>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Fortalezas Destino Valdivia-Corral	
Ámbitos de análisis	
Atractivos-productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de un ecosistema de bosque templado lluvioso único en el mundo y de interés científico, recreativo educativo y turístico: denominado Selva Valdiviana.</li> <li>- Existencia de amplia oferta de excursiones y tours de navegación que ponen en valor la red fluvial.</li> <li>- Centro urbano asociado a la Universidad.</li> <li>- Existencia de eventos públicos consolidados como atractivos turísticos a nivel nacional.</li> <li>- Atractivos históricos-culturales declarados monumentos históricos. Creciente desarrollo de la oferta de eventos programados destacando eventos culturales, pictóricos y folclóricos, eventos de divulgación científica e investigaciones, fiestas costumbristas y noche valdiviana.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destino turístico posicionado en el mercado nacional.</li> <li>- Apoyo en promoción de SERNATUR.</li> </ul>
Calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés de Empresas turísticas por obtener certificación en turismo (INN-SERNATUR).</li> <li>- Existencia de normativa de calidad orientada a la actividad turística.</li> </ul>
Fomento productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de instancias de fomento publico para la actividad turística.</li> <li>- Existencia de una Incubadora de Negocios (Austral Incuba).</li> </ul>
Ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia en fase de diseño declaratoria ZOIT Valdivia.</li> <li>- Existencia de consenso en la necesidad de contar con instrumentos de ordenamiento territorial.</li> </ul>
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de la UACH., la cuál cuenta con una unidad académica especializada en la planificación, gestión e investigación del fenómeno turístico.</li> <li>- Existencia del Barómetro, el cuál mide la demanda turística del destino.</li> <li>- Se cuenta con información de la demanda turística del destino, unificada por el sector público y privado.</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de recursos humanos calificados y de estructura empresarial con tradición en los negocios turísticos y con alto componente emprendedor y centros de formación de estos recursos a todo nivel.</li> <li>- Presencia de universidades, institutos y CFT, lo que permite articular acciones tendientes a la mejora de formación y capacitación del recurso humano para la actividad turística.</li> </ul>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Facilitación turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una oferta hotelera de alta categoría y nivel de calidad, lo suficientemente diversificada.</li> <li>- Existencia de una infraestructura y equipamiento para la realización de eventos y congresos.</li> <li>- UACH como importante generador de eventos y congresos para la ciudad.</li> <li>- Equipamiento de restauración variado de buen nivel y capaz de cubrir los requerimientos de los visitantes.</li> </ul>
Infraestructura turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de conectividad aérea, fluvial y terrestre.</li> <li>- Territorio con fácil acceso al Océano Pacífico y desde él, con aptitud para múltiples servicios y actividades turísticas: gastronomía, pesca recreativa, entre otros.</li> </ul>
Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento por la institucionalidad pública de la actividad turística como eje prioritario (Gobierno Regional, Municipios, Instituciones: CORFO, SERCOTEC).</li> <li>- Existencia de una Estructura de gestión Pública- Privada (Mesa de Turismo) validada por los actores relacionados, la cuál permite que los sectores involucrados canalicen en conjunto todas aquellas iniciativas que se vinculan a la actividad turística.</li> <li>- Existencia de instancias de coordinación privadas.</li> <li>- Existencia de un Departamento de Turismo Municipal con técnicos y especialistas en la planificación y gestión de destinos turísticos.</li> <li>- Instancias de coordinación en pro de desarrollar el mercado de eventos y congresos, situación que se evidencia en la existencia de un Bureau de Convenciones.</li> </ul>

Fuente: Oyarzún y Jara, 2008

### Debilidades Destino Valdivia-Corral

Ámbitos de análisis	Debilidades
Atractivos-productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de una imagen turística del destino.</li> <li>- Deterioro de la imagen paisajística.</li> <li>- Sub-valoración del patrimonio turístico natural y cultural</li> <li>- Descoordinación y alta concentración de actividades turísticas en febrero.</li> <li>- Escasos productos turísticos estructurados.</li> <li>- Falta de parques nacionales y atractivos naturales puestos en valor turísticamente.</li> </ul>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de estrategia de promoción destino sistemática y consensuada.</li> <li>- Falta participación en la captación de segmentos de demanda internacional.</li> <li>- Destino que se esta posicionando con una estancia promedio relativamente baja (3 días).</li> </ul>
Calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de normativas con respecto a la prestación de servicios turísticos informales.</li> </ul>
Ordenamiento territorial y medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencias de ordenamiento y zonificación urbana.</li> <li>- Falta de normativas y ordenanzas que regulen la actividad comercial y turística.</li> <li>- Carencia de una posición clara con respecto al medio ambiente y la actividad turística por parte de los agentes involucrados.</li> <li>- Explotación desordenada y ocupación de espacios con potencial turístico por parte de otras actividades económicas.</li> </ul>
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente Información de los servicios turísticos existentes en el destino.</li> <li>- Inexistencia de un sistema de información para la toma de decisiones.</li> <li>- Disparidad en cuanto a la generación de información para la toma de decisiones en el sector.</li> </ul>
Infraestructura turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil equipamiento para actividades de playa, náuticas, de montaña, de ecoturismo y de aventura.</li> <li>- Deficiencias del puerto de Corral para satisfacer los requerimientos de los elevados estándares de exigencia del turismo de cruceros y del turismo náutico nacional e internacional.</li> <li>- Ausencia de transporte ferroviario en la nueva región, en particular hacia los destinos turísticos.</li> <li>- Aeropuerto sólo de nivel nacional con importantes restricciones para su uso todo el año, bajo todas las condiciones climáticas y para toda clase de aviones.</li> <li>- Falta señalética en atractivos turísticos presentes en el destino.</li> </ul>
Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente participación del sector privado en el uso de instrumentos de fomento.</li> <li>- Dispersión de los gremios turísticos.</li> <li>- Falta de un a estrategia desarrollo destino.</li> <li>- No se cuenta con PLADETUR en las comunas.</li> <li>- Falta de visión turística desde el sector público y privado, los agentes de desarrollo trabajan en forma separada bajo visiones distintas.</li> </ul>

Fuente: Oyarzún y Jara, 2008

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Oportunidades Destino Valdivia-Corral

- Región con ubicación privilegiada en el corazón de la Patagonia Norte.
- Desarrollo de facilidades para el transporte y los desplazamientos turísticos en toda la ribera lacustre con la materialización de la Ruta Interlagos.
- Fuerte incremento del Turismo de Cruceros.
- Habilitación de la ruta costera abrirá extensas zonas a la actividad turística desde Mehuín hasta la Barra del río Bueno.
- Mejora de la conectividad terrestre y aérea de carácter binacional permitiría el incremento de los flujos turísticos y el desarrollo de una oferta estable de circuitos binacionales.
- El aumento del interés por el turismo de reuniones y convenciones hace necesaria la búsqueda de nuevos destinos para los participantes en esta clase de citas, donde Valdivia ofrece condiciones favorables.
- Fortalecimiento del trabajo conjunto público privado a través del Programa Chile Emprende que en esta región tiene, al turismo como uno de los ejes estratégicos.
- Nueva Región permitirá fortalecer la imagen turística del destino. Se focalizaran los recursos tanto públicos como privados en aquellos productos turísticos de la Región que poseen un mayor potencial. Acceso, mediante presentación de programas y proyectos, a fondos F.N.D.R., por parte de SERNATUR, otros Servicios Públicos y Municipios, en función de inversión pública para turismo, con énfasis en infraestructura, programa de promoción, conciencia e investigación turística. Formulación de una Estrategia Regional, con inclusión explícita de la actividad turística, de impacto focalizado en el territorio.

*Fuente: Oyarzún y Jara, 2008*

### Amenazas Destino Valdivia-Corral

- Contaminación de los recursos hídricos: fluviales.
- Masificación de actividades productivas incompatibles con la actividad turística: industria forestal, salmonicultura, etc.
- Regiones vecinas con oferta similar pero con centros turísticos y actividades más desarrolladas.
- Creciente volumen de plantaciones forestales con especies exóticas, atenta contra los valores paisajísticos.
- Falta de ordenamiento urbanístico y arquitectónico en los principales centros urbanos y en las áreas rurales con mayor desarrollo de instalaciones favorece el deterioro de los valores culturales y la armonía de la imagen turística de los destinos.

*Fuente: Oyarzún y Jara, 2008*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 2.5 Definición de la IMAGEN OBJETIVO - MISIÓN - VISIÓN

Una vez que ya se tenga un completo diagnóstico con toda la información y analizado los temas claves desde las diferentes miradas es necesario trabajar en la construcción de la misión y la visión de la comuna, estas herramientas permitirán hacer un análisis sobre como nos ven los turistas, cómo queremos que nos vean, cómo estamos y dónde queremos llegar.

El diagnóstico será un insumo importante para evaluar la imagen que perciben los turistas acerca de una localidad, la cual puede encontrarse en algunas de las siguientes situaciones (Kotler, Haider y Rein, 1994 : 32) :

- Imagen positiva
- Imagen débil
- Imagen negativa
- Imagen mixta
- Imagen contradictoria
- Imagen demasiado positiva

#### DEFINICIÓN DE IMAGEN OBJETIVO

##### Ejemplos:

##### Imagen previa

- Ecoturismo
- Turismo de aventura

##### Imagen esperada

- Intereses especiales orientados a las actividades de montaña
- Turismo de aventura
- Turismo de congresos y eventos
- Cruceros
- Gastronomía
- Destino para la pesca deportiva

No obstante, dicha imagen no tiene por qué ser una visión demasiado idealista o desprovista de realismo, sino que al contrario, debe tener en cuenta los recursos con que se cuenta para alcanzarla y particularmente la potencialidad y vocación turística de la comuna.

Lograr una imagen turística consensuada puede ser un proceso lento y requerir de un largo proceso de discusión entre los actores. Sin embargo, una vez superada esta etapa, las probabilidades de que cada uno de ellos ponga todo de su parte para alcanzarla serán mayores que cuando se impone una determinada imagen.

A partir de este análisis se estudiará y redefinirá, si así resulta conveniente, la imagen - objetivo de la comuna, que por lo general se plantea para el largo plazo (independiente incluso de la duración del plan), y que debe ser entendida como **un modelo de la realidad que se quiere alcanzar en un lapso determinado de tiempo**. En otras palabras es como quiere la comuna y sus habitantes ser percibida por otros. Antes de esto entonces es necesario que se trabaje en definir cómo realmente se ve a comuna así misma (misión) y como quiere ser en un futuro (visión):

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer. Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de quienes la elaboran, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. Por esta razón es necesaria la revisión periódica de ésta para que se mantenga vigente.

La **Visión** es el camino al cual se dirige el organismo a largo plazo, lo que sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Según Lapozo, “la visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el futuro. La visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la organización y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones.”

Ejemplo:

Visión de la Comuna de Castro:

“Aspiramos a una comuna promotora y respetuosa de sus tradiciones culturales y de su entorno natural, que se desarrolla ordenadamente, consolidada como centro administrativo y de servicios de la provincia estructuralmente autosuficiente, reconocida como una comuna saludable, segura y atractiva al turismo.”

Visión turística de la Provincia de Jujuy:

Hacer de Jujuy un REFERENTE TURÍSTICO de la Región NORTE ARGENTINO, con una oferta turística de EXCELENCIA bajo un MARCO REGULATORIO ADECUADO, con una decidida PARTICIPACIÓN de la comunidad y de los actores involucrados, fortaleciendo la IDENTIDAD CULTURAL JUJEÑA como su principal recurso, que atraiga a los turistas del mercado regional, nacional e internacional, haciéndoles VIVIR una experiencia ÚNICA.

De esta visión se desprenden muchas ideas siendo las más destacadas la regulación (la normativa), la identidad lograda con toda la participación de la comunidad local. Destaca con mayúscula ciertas palabras que apuntan a reforzar una idea por ejemplo VIVIR una experiencia ÚNICA lo que se logra haciendo sentir a los turistas como parte inherente del lugar, involucrándolo como un ente activo. La idea es que se logre eso sólo en Jujuy



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL



### 6. Preparar un informe de consenso

La última etapa de este punto se refiere al informe de consenso, que no necesariamente equivale a que por opiniones de una mayoría deba interpretarse como un reflejo de unanimidad. Este informe deberá ser discutido y aprobado en una discusión ampliada entre distintos actores, que han concordado en que se ha obtenido un nivel de satisfacción en el análisis suficiente para iniciar una siguiente etapa de planificación turística propiamente tal.

Para complementar los temas vistos hasta aquí, le invitamos a revisar la presentación en Power point llamada “Análisis de temas claves con la comunidad” en donde encontrará un resumen didáctico de las principales ideas desarrolladas en este capítulo

Recuerde que puede utilizar el CD interactivo que acompaña este trabajo o bien revisarlo en el sitio web: [www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur](http://www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur)

Mucho ánimo y continúe adelante

# ETAPA 3

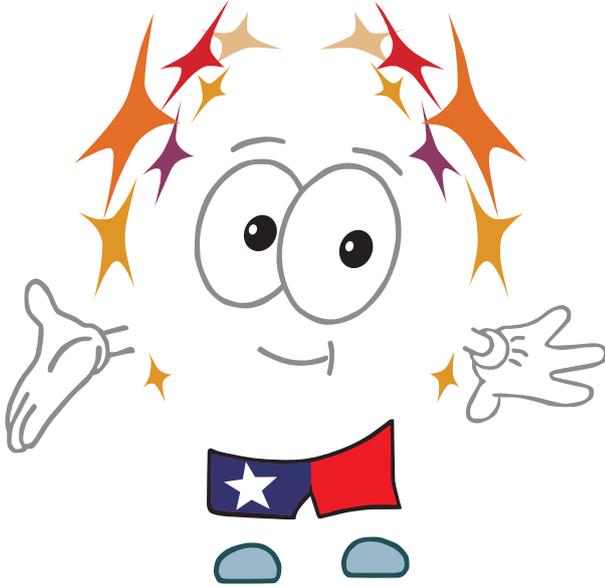
## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ETAPA 3

### 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



La estrategia comprende las acciones que deben ejecutar los actores para lograr los objetivos de desarrollo turístico propuestos en un destino turístico. Esta etapa ha sido definida como “un esfuerzo ordenado para producir acciones y decisiones fundamentales que configuren y dirijan los objetivos de una organización” y se asegura que “la capacidad de un territorio para influir en el futuro depende de la elección de una buena estrategia” (Plan Estratégico de la Comarca Sierra Sur Oeste, 2003).

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico se deberá **definir una estrategia que identificará un conjunto de objetivos y líneas de acción para alcanzarlos**. Si bien en un destino maduro el plan puede concentrarse en algunos problemas específicos, como por ejemplo, la calidad de la prestación de servicios, se recomienda incorporar todas las áreas estratégicas sobre las cuales se intervendrá, con el propósito de generar un plan integral que involucre los temas prioritarios de la gestión del destino.

Las líneas de trabajo que SERNATUR ha propuesto en los últimos años y que en general el sector público está desarrollando conjuntamente con empresarios privados, mediante financiamiento generado por distintas líneas de fomento (Programas Emprende, Profos, Programas Territoriales Integrados y otros), son las siguientes:

- Desarrollo de productos
- Ordenamiento territorial
- Medio Ambiente
- Conciencia turística
- Inversión privada
- Marketing
- Capacitación de Recursos Humanos
- Fortalecimiento Institucional
- Fomento de Inversión Privada
- Otros

**Luego** corresponderá precisar en función de las prioridades identificadas durante la fase de diagnóstico, **cuales son:**

- Los problemas que en cada área actúan como barrera al desarrollo turístico
- Los objetivos estratégicos
- Los programas y proyectos de desarrollo turístico



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 3.1 Identificación de problemas prioritarios que afectan el desarrollo turístico

La identificación y el análisis de problemas es el primer paso para abordar un proceso racional de planificación turística en el ámbito local, tarea que deberá reflejar claramente los resultados del diagnóstico y que permitirá con mayor facilidad establecer objetivos estratégicos y definir alternativas de solución. Para tal efecto el enfoque de planificación basado en el marco lógico (Ver esquema) recomienda elaborar lo que se denomina un “árbol de problemas”.

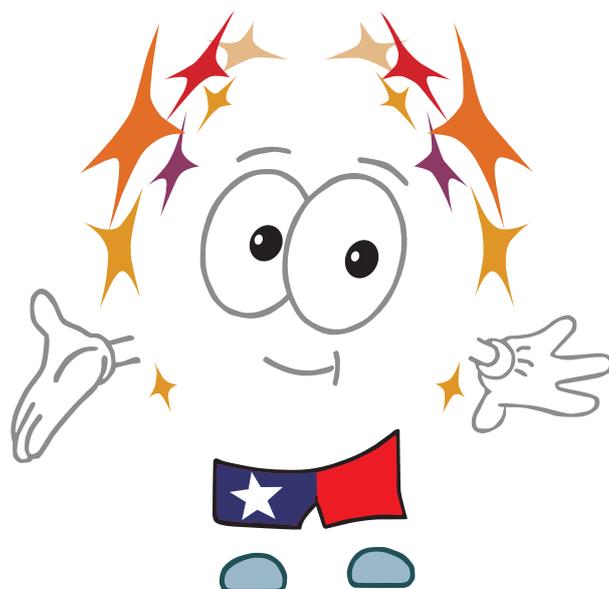
Los pasos para conformar este “árbol” son los siguientes

1. Analizar e identificar los que se consideren que son los principales problemas de la situación turística analizada. Las preguntas que surgen en este momento son, entre otras: ¿Qué sucede?; ¿Por qué sucede?; ¿A quién afecta?; ¿Cómo se pueden solucionar?.
2. A partir de esta primera “lluvia de ideas”, establecer cuál es, a juicio del grupo, el problema central que afecta a la comunidad analizada.
3. Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de tal forma de analizar y verificar su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden de gravedad de las consecuencias que tiene no resolver el problema que se ha detectado y que hace que se amerite la búsqueda de soluciones.
4. Anotar las causas del problema central detectado.
5. Diagramar el árbol de causas y efectos asociado al problema.
6. Revisar la validez e integralidad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario.

Para la elaboración del árbol de causas y efectos se sugiere seguir las siguientes recomendaciones:

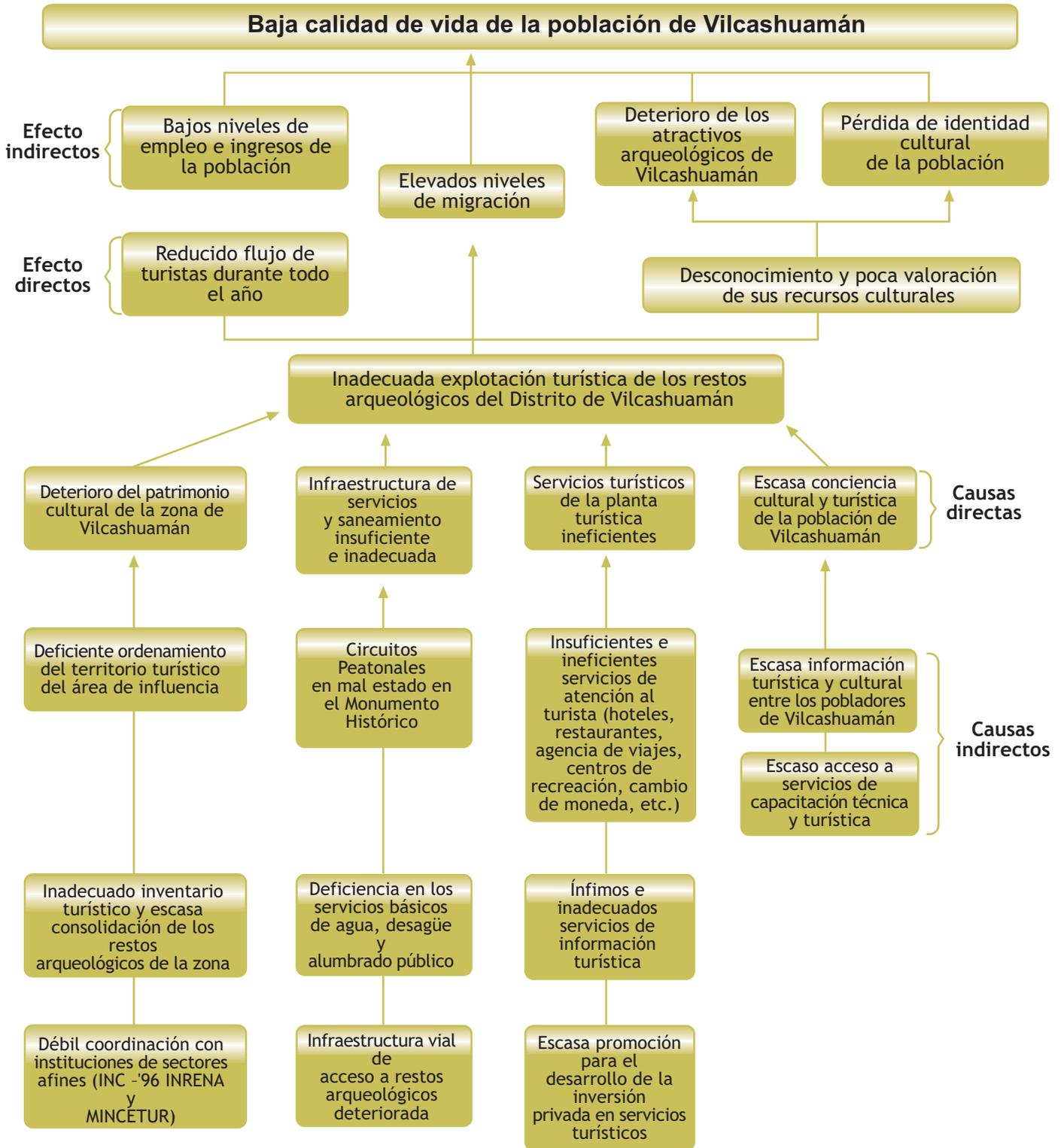
- Formular el problema como un estado negativo.
- Centrar el análisis de causas y efectos sólo en un problema central.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución

En el cuadro siguiente se puede apreciar un ejemplo de matriz de relaciones entre problemas, causas y efectos para el caso de una zona arqueológica en Perú.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ARBOL DE CAUSAS Y EFECTOS (Árbol de Problemas)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Perú

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

El paso siguiente, una vez que se ha preparado el árbol de causas y efectos consiste en la elaboración del árbol de medios y fines.

Como antecedente de un trabajo reciente en Chile, el Boston Consulting Group (2007) identificó un conjunto de problemas que el turismo está enfrentando y que constituyen una limitante para su competitividad en el contexto internacional.

Áreas problema	Ejemplos de problemas detectados
OFERTA TURÍSTICA	Insuficiente desarrollo de planta e infraestructura turística para recibir creciente demanda de turistas.
DEMANDA TURÍSTICA	Insuficiente conocimiento de la demanda
INSTITUCIONALIDAD	Insuficiente conocimiento de la demanda

Fuente: BCG, 2007

### Análisis de Objetivos

Los objetivos se construyen en base a los problemas detectados y son entendidos simplemente como situaciones deseadas que en la práctica reflejan las aspiraciones de los actores turísticos, sin perder nunca de vista la factibilidad real que el diagnóstico permita prever en función de las capacidades de recursos humanos, institucionales, técnicas, financieras, ambientales, políticas y otras presentes en el territorio del destino turístico.

Estos objetivos deberán enunciarse en función de la imagen y vocación turística del territorio y siempre tener en cuenta la escala local, es decir, son objetivos que tienen factibilidad de lograrse sobre la base de acciones definidas en conjunto entre la autoridad local, la comunidad y los actores claves.

Mientras que el análisis del problema presenta los aspectos negativos de una situación existente, el análisis de objetivos presenta los aspectos positivos de una situación deseada. Esto implica la reformulación positiva de los problemas, para transformarlos en objetivos.

Por lo tanto, la construcción de un segundo “árbol”, en esta etapa corresponde al reflejo positivo del árbol de problemas, mientras que la relación “causa y efecto” del primer “árbol” se transforma en “medios y fines” para asegurar resultados.

Es posible encontrar que hay brechas en la lógica del árbol de objetivos que inicialmente no fueron evidentes en el árbol del problema, por lo tanto las metas entre objetivos deben ser revisadas y reorganizadas como sea necesario.

Finalmente, los objetivos que se ocupan de un asunto similar pueden ser agrupados, lo cuál proporcionará la base para el análisis de estrategias. Una vez concluido, el árbol de objetivos es necesario proporcionar un cuadro comprensible de la situación futura deseada.

Para la elaboración del también llamado “árbol de objetivos” se sugieren los siguientes pasos:

1. Cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el “árbol de problemas” se transforman en medios en el “árbol de objetivos”, y los que eran efectos se transforman en fines.

2. Una vez que se ha construido el “árbol de objetivos” es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el “árbol de causas y efectos” se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pueden haber producido.

3. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

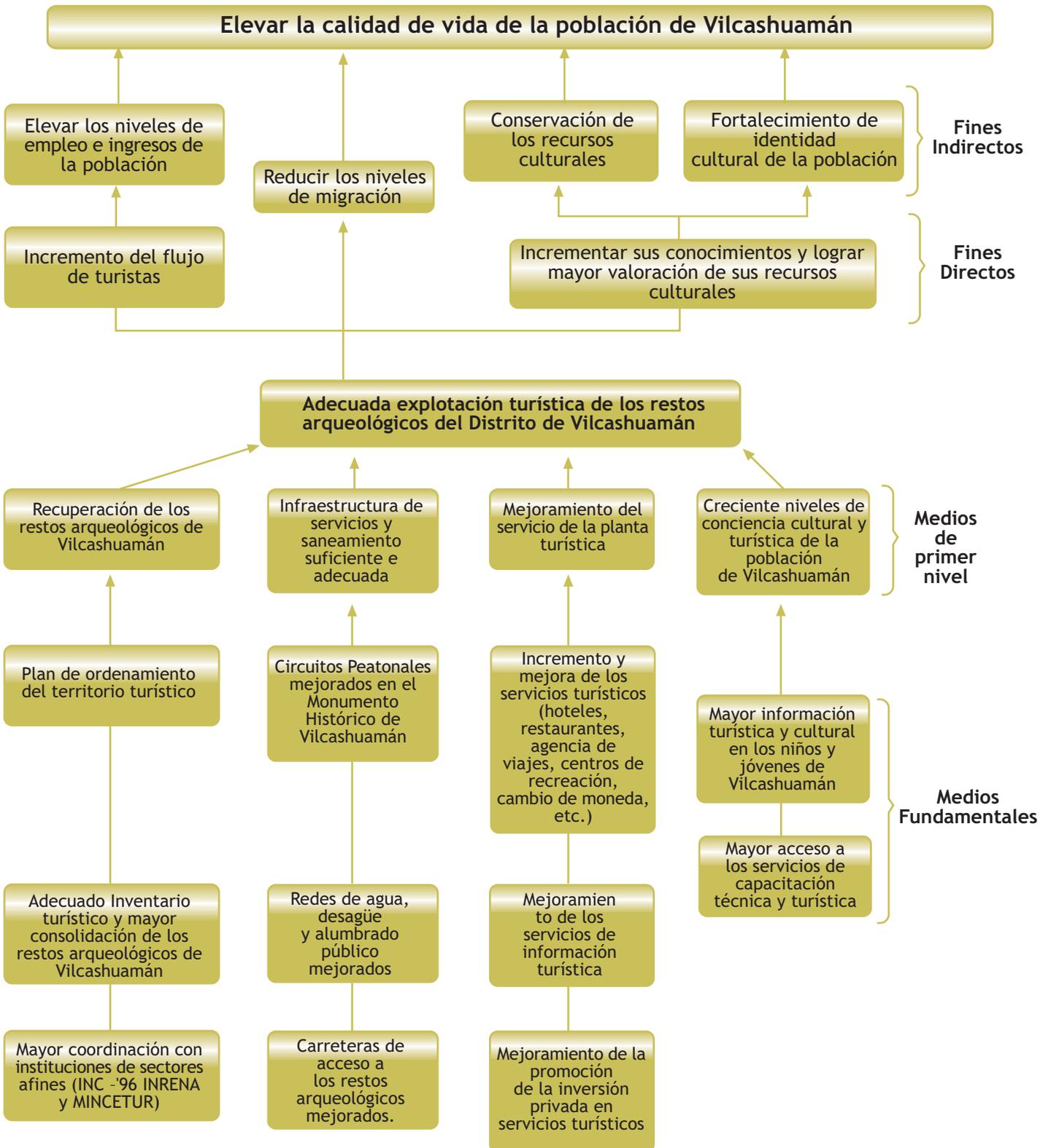
### EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE DESARROLLO TURÍSTICO

Entre los objetivos más frecuentes que se identifican a nivel local cabe mencionar (en forma genérica), los siguientes:

- Incrementar la llegada de turistas
- Incrementar el ingreso de divisas
- Diversificar los mercados turísticos
- Reducir la estacionalidad
- Posicionar la comuna a nivel internacional
- Incrementar el empleo turístico
- Mejorar calidad de los servicios turísticos

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ARBOL DE MEDIOS Y FINES (Árbol de Proyectos)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Perú

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

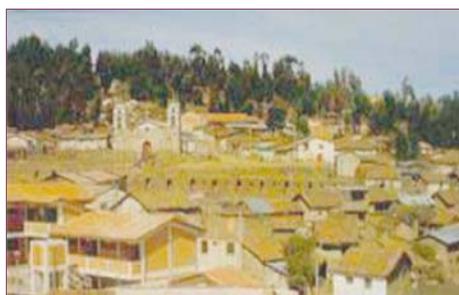
Hasta aquí se ha logrado tener claro cual es el problema y cuales son las causas y efectos. Por lo tanto es muy importante definir la situación deseada, es decir que se propone alcanzar con la ejecución del proyecto. Con el Árbol de Problema elaborado en el paso anterior se debe plantear ahora el objetivo central del proyecto.

### ¿Cuál es el Objetivo Central del Proyecto?

El Objetivo Central es lo que el Proyecto pretende **lograr al finalizar** su ejecución. Siempre, este Objetivo estará asociado con la Solución del Problema Central. Entonces, la forma más fácil de definir el Objetivo central del Proyecto es a través de la identificación de la situación deseada, es decir , **EL PROBLEMA SOLUCIONADO**.

### EJEMPLO: Caso de Vilcashuamán

#### PROBLEMA CENTRAL



Inadecuada explotación turística de los restos arqueológicos del Distrito de Vilcashuamán

PROYECTO

#### PROBLEMA SOLUCIONADO OBJETIVO CENTRAL



Inadecuada explotación turística de los restos arqueológicos del Distrito de Vilcashuamán

Ahora bien, cuando en la formulación del objetivo, se establecen magnitudes (Ej.: porcentajes de incremento; camas adicionales; empleos que se crearán, etc.) y/o lapsos de tiempo (meses o años) para lograrlos, estamos en presencia de las denominadas metas, las que pueden definirse como la valoración cuantitativa del objetivo.

Por otra parte, es necesario priorizar los objetivos según su importancia para lograr los resultados esperados al diseñar el plan. Una forma de hacerlo es en función de plazos. Se puede distinguir entre:

a) Objetivos inmediatos (para alta temporada) y/o de corto plazo ( 1 ó 2 años ).

b) Objetivos de mediano plazo (2 a 5 años).

c) Objetivos de largo plazo (habitualmente 10 o más años)

En cualquier caso estos plazos se establecerán en función de las prioridades de desarrollo turístico de la comuna y de la factibilidad de cumplir los objetivos considerando los recursos humanos, financieros y materiales disponibles.

Un ejemplo práctico de formulación de objetivos estratégicos lo proporciona el Plan de General del Turismo Sostenible de Andalucía 2008 - 2011, entre sus objetivos identifica, el siguiente:

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### REDEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE ANDALUCÍA (España)

Este objetivo consiste en establecer una estrategia clara e integral de posicionamiento de los destinos andaluces, a partir de un reforzamiento de la identidad y de los componentes de la estancia del turista que construyen experiencia. Para ello se apuesta por una línea de trabajo centrada en la recuperación efectiva de atractivo del espacio turístico y la puesta en valor de los recursos y elementos de singularidad (patrimonio territorial, cultura, paisaje...) sobre los que pueda apoyarse un destino turístico con capacidad de atracción sobre el sector de la demanda que más interesa y establecer nuevas formas de intervención en el espacio turístico que contengan las tendencias de congestión urbana y pérdida de atractivo turístico, allá dónde se esté produciendo.

Fuente: Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía 2008 - 2011. pág 11

### 3.2 Formulación de una estrategia de desarrollo

En términos simples podríamos decir que en esta etapa del plan corresponderá definir las acciones que deben implementarse para alcanzar los objetivos propuestos. Según Silva, (2003), las medidas deben incidir sobre los factores que causan los problemas y/o que impiden el nacimiento de nuevas actividades. Es necesario que exista un nexo bien establecido entre las conclusiones extraídas de los puntos fuertes y débiles y las líneas de acción que se seleccionen”.

Las interrogantes que una estrategia intenta responder, por lo general, se refieren a: **¿Qué hacer?; ¿Cómo?; ¿Con quienes?; ¿Dónde? y ¿Cuándo?**.

Por lo tanto, esta “se concibe como un conjunto de principios (o de decisiones importantes frente a alternativas posibles) para organizar las fuerzas que intervendrán para conseguir los objetivos de desarrollo” (MIDEPLAN, 1994: 24).

En otras palabras, constituye un conjunto de intencionalidades destinadas a potenciar las oportunidades y enfrentar los problemas detectados en el diagnóstico. Como por ejemplo: poner en valor los recursos, transformar estos recursos y servicios en productos, ampliar los mercados actuales, captar nuevas inversiones, entre otros aspectos relevantes para el desarrollo de la actividad turística.

Según Camacho y otros (2001), la discusión estratégica tiene como propósito “comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y seleccionando, dentro de la alternativa que parece óptima, aquella que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo”.

Los autores señalan que “los criterios que pueden manejarse para la valoración de las diferentes alternativas detectadas son muy variados pero pueden avanzarse algunos que se consideran, con carácter general, como fundamentales:

#### Criterios para evaluación de alternativas estratégicas

Criterios	Observaciones
Recursos disponibles	Tanto en lo que hace referencia a los recursos materiales -financieros - como a los recursos humanos y capacidades.
Tiempo	Tiempo estimado para el logro de los distintos objetivos que se valoran.
Adecuación	Adecuación a las prioridades de cada una de las partes implicadas en el proceso.
Riesgos	Riesgos identificados en cada una de las alternativas/Probabilidades de logro de los objetivos.
Contribución a objetivos	Contribución de las diferentes alternativas al logro de objetivos de carácter más general
Efectos	Posibles efectos generados por el logro de los diferentes objetivos valorados
Relación con otras alternativas	Vinculación entre las distintas alternativas y los colectivos seleccionados como beneficiarios prioritarios.
Viabilidad	Posibilidades de viabilidad de cada una de las alternativas

Fuente: Camacho y otros, 2001

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Las áreas temáticas y objetivos definidos anteriormente serán determinantes para definir estrategias:

### ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TURÍSTICO

La estrategia puede plantearse en función de los siguientes aspectos:

- Desarrollo de Productos Turísticos
- Ordenamiento del Territorio y Protección Ambiental.
- Marketing Turístico
- Fomento Productivo
- Promoción de Inversiones
- Capacitación y Formación de Recursos Humanos
- Fortalecimiento Institucional
- Calidad de Servicios Turísticos
- Innovación
- Otras

Un ejemplo de visión estratégica en el desarrollo de la actividad turística, relacionada con el ordenamiento del territorio y la protección ambiental, se refleja en la incorporación de algunas ordenanzas en los Planes Reguladores. A partir de esta decisión la autoridad local dispone de un marco normativo para la delimitación de usos del suelo en áreas urbanas, lo que tendrá un efecto determinante para la ubicación del equipamiento e infraestructura destinada para el turismo.

La estrategia también debe entenderse como un elemento central para el objetivo de incrementar la participación de los destinos dentro de las corrientes turísticas regionales, reconociéndose que en esa tarea los agentes más importantes son los “gestores públicos y los empresarios locales “ (Vásquez Barquero, citado por Boisier, 1997: 8). En este sentido, la selección adecuada de instrumentos de fomento para la inversión turística o para la capacitación empresarial, pueden reflejar con nitidez el grado de intervención de un municipio.

Cabe agregar, que a través del diseño de “estrategias agresivas” para captar inversiones, mercados con mayor capacidad de gasto, o para mejorar el entorno ambiental en que se desarrolla la actividad turística, el gobierno local también cuenta con una efectiva herramienta para mejorar la competitividad de la oferta. La convicción de enfrentar el territorio comunal como el verdadero producto turístico y como un sistema donde todos sus componentes están relacionados, debe impulsar las acciones de posicionamiento del municipio en los mercados de playa, congresos, intereses especiales u otros que sean de su interés (Hirshman, 1977 ; THR, 1994 ; Vera y otros, 1997; Marchena, 1996; Stumpo, 1996).

De esta forma, la estrategia permitirá desarrollar toda la capacidad negociadora de los agentes locales, tras objetivos comunes que pueden evitar, por ejemplo, el deterioro de los paisajes naturales en zonas sujetas a una creciente presión inmobiliaria, sobre la base de concordar con los inversionistas estrictas normas de protección ambiental en sus proyectos o la excesiva concentración de recursos en una campaña de promoción turística destinada a captar mercados para una zona que no cuenta con condiciones para responder a sus expectativas.

Como el proceso de planificación siempre deberá fundamentarse en el trabajo de actores que intervienen con sus decisiones sobre el territorio “el análisis de alternativas concluye cuando se selecciona un objetivo concreto que constituye la orientación esencial que permite comenzar el diseño de la futura intervención. Después de esa decisión, puede considerarse que comienza la fase de diseño o formulación del proyecto” (Camacho y otros, 2001).

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 3.3 Preparación de programas, proyectos y otras iniciativas de inversión turística.

De acuerdo a las normas establecidas por MIDEPLAN (2008) para el Sistema Nacional de Inversión (SNI) las iniciativas de inversión se pueden dividir en tres tipos: proyecto, programa o estudio básico. Para cada una de ellas existe un diccionario de procesos, por lo tanto, no podrá utilizarse al identificar una iniciativa de inversión, un proceso que no esté definido expresamente en este diccionario.

La definición de cada tipo de iniciativa de inversión, es la siguiente:

**Proyecto:** decisión sobre el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios. Se materializa por lo general en una obra física. Normalmente su ejecución se financia con gasto de capital o inversión y su operación con gasto corriente o de funcionamiento.

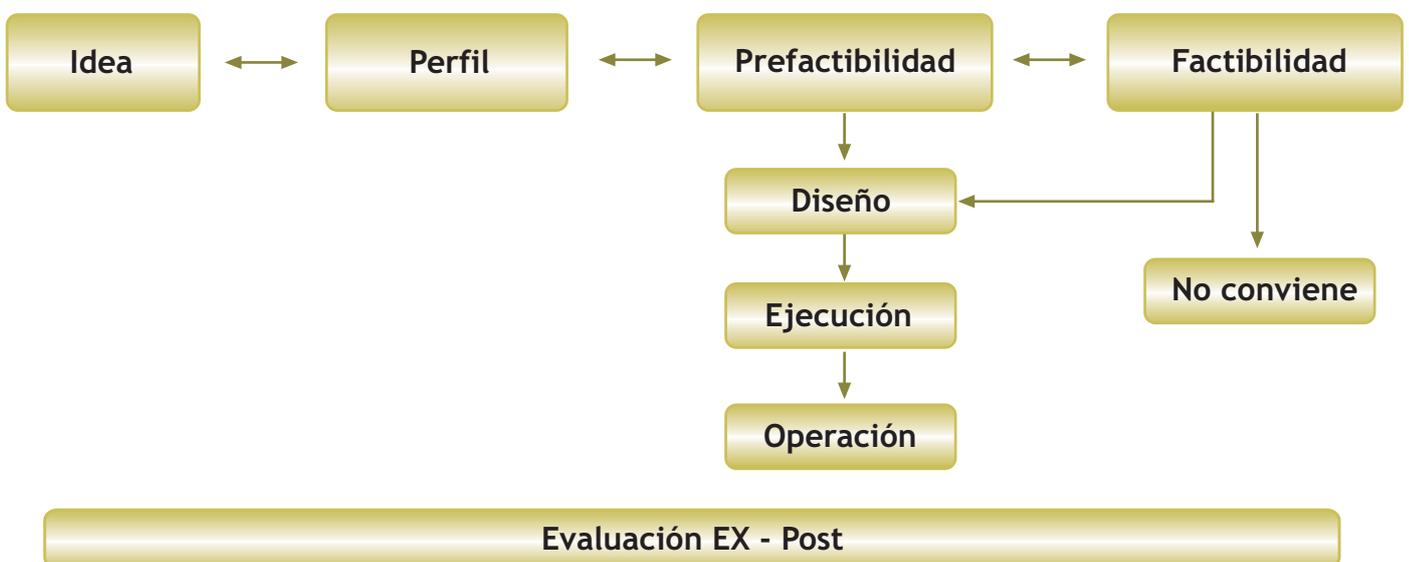
**Programa:** se define como programa a una iniciativa de inversión destinada a recuperar o potenciar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico. Se materializa mediante el desarrollo de acciones concretas y específicas que deben tener una duración acotada en el tiempo y diferenciarse claramente de aquellas actividades normales de funcionamiento de la Institución que plantea el programa. En este caso, ejemplos de programas, entre otros, serían: *alfabetización, capacitación, nutrición.*

**Estudio básico:** decisión sobre el uso de recursos con el fin de identificar la existencia o las características de los recursos humanos o físicos. No genera beneficios en forma directa o inmediata y se materializa en un documento que contiene información.

#### 3.3.1 El ciclo de proyectos en el Sistema Nacional de Inversión

En esta parte del documento haremos especial referencia al Sistema Nacional de Inversión actualmente vigente en Chile por su relevancia para la ejecución de proyectos del sector público y municipalidades y por cuanto establece las bases para impulsar las iniciativas de inversión pública más rentables para la sociedad de acuerdo sean más rentables para la comunidad conforme a las políticas de gobierno (MIDEPLAN).

#### Ciclo de Proyectos



Fuente: MIDEPLAN

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

En este sistema se identifican dos “estados” en los que se clasifican los proyectos:

### A. Estado de Preinversión

De acuerdo a la metodología de MIDEPLAN (2008) el estado de preinversión contempla la preparación y evaluación de un proyecto. En su análisis, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros.

La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, lo de mayor bondad relativa y hacia los cuales se deben destinar preferentemente los recursos disponibles, constituye un proceso por etapas.

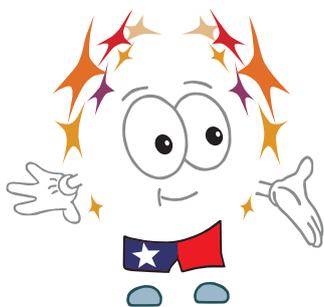
Las etapas del estado de preinversión son:

#### Idea:

Esta etapa de generación de una idea de proyecto de inversión, surge como consecuencia de necesidades insatisfechas, de políticas generales, de un plan general de desarrollo, de la existencia de otros proyectos en estudio o en ejecución, que requieren complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales, etc.

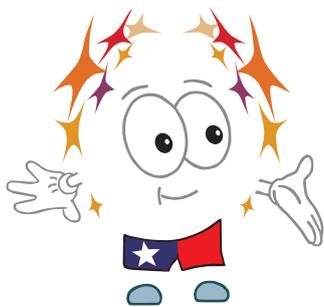


En esta etapa corresponde identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los objetivos predeterminados.



#### Perfil:

En esta etapa, se deberá efectuar una recopilación y análisis de todos los antecedentes que permitan formarse de un juicio respecto de la conveniencia técnica económica de llevar a cabo la idea de proyecto. El énfasis está en identificar los beneficios y costos pertinentes para las distintas alternativas, sin incurrir en mayores costos en recursos financieros y humanos para identificarlos, medirlos y valorarlos. La elaboración del perfil debe incluir un análisis preliminar de los aspectos técnicos, de los estudios de mercado y de la evaluación.



#### Prefactibilidad:

En esta etapa, se examinan en detalle las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la etapa anterior. Para determinar la rentabilidad socioeconómica de las alternativas se requieren estimaciones de los montos de inversión y costos de operación, un calendario de inversión y cifras aproximadas de los ingresos que generarían durante su vida útil. Con tales antecedentes las alternativas se evalúan económicamente, determinando el grado de bondad de cada una de las seleccionadas en la etapa de perfil, para compararlas y ordenarlas de acuerdo con su rentabilidad y estableciendo de esta forma cuáles merecen un estudio más profundo y cuáles se descartan.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Factibilidad:

En esta etapa, se deben enfocar los esfuerzos hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.



### Diseño:

En esta última etapa del estado preinversión, se realizan los estudios finales de ingeniería, el diseño de planos de construcción, la confección de manuales de procedimientos, las especificaciones de los equipos y el análisis de propuesta de materiales, de acuerdo con la relación capital - trabajo determinada por la tecnología.

Cabe destacar que un proyecto de inversión no necesariamente pasa por todas y cada una de las etapas del estado de preinversión antes citadas. Dependerá de la complejidad y monto asociado del proyecto a realizar. Cada proyecto postulará, en el Sistema Nacional de Inversiones, a la etapa correspondiente según se establezca en las instrucciones específicas sectoriales de este instructivo. Los requisitos para postular a la etapa del estado de preinversión podrán ser diferentes según el sector que lo postula, por lo tanto, es importante revisar los requisitos específicos para proyectos de inversión contenidos en el sector respectivo.

### B. Estado de Inversión

El estado de inversión contempla las acciones destinadas a materializar el proyecto. En la etapa de ejecución se llevan a cabo las obras físicas y se incurre en los costos asociados a éstas.

Dependiendo de la complejidad y monto asociado del proyecto a realizar, puede ser necesario desarrollar todas las etapas de la preinversión (perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseño), existiendo otros proyectos que pueden postular directamente desde una de estas etapas al estado de inversión.

Dependiendo del caso, los antecedentes preinversionales de respaldo que requieren ser presentados para postular a la etapa de ejecución son:

- Estudio de perfil, incluido el diseño
- Estudio de prefactibilidad, incluido el diseño
- Estudio de factibilidad, incluido el diseño
- Estudio de diseño

Tomando en cuenta que los proyectos se plantean como una solución posible para responder a los problemas que se han detectado en el diagnóstico, su formulación deberá respaldarse en el análisis del desarrollo turístico actual y tendencial de la comuna, con especial énfasis en considerar las situaciones negativas que afectan al sector.

En este sentido algunos criterios determinantes para el diseño de proyectos y que serán relevantes para la discusión en la fase de financiamiento se enumeran en el siguiente cuadro.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Criterios de la evaluación previa del proyecto	
Criterios	Preguntas básicas
<b>Técnicos</b>	<p>¿Los factores técnicos fueron explorados suficientemente? Considerando los recursos humanos y materiales necesarios, ¿las actividades del proyecto pueden ser realizadas en el tiempo establecido y según los criterios requeridos?.</p> <p><i>Ejemplo: Evaluación de condiciones de oleaje en el litoral para localización de marinas.</i></p>
<b>Financieros</b>	<p>¿El proyecto es susceptible de ser financiado? ¿La estimación presupuestaria es adecuada para cubrir los costos durante la vida del proyecto? ¿Los beneficios económicos y sociales del proyecto serán superiores a los costos?.</p> <p><i>Ejemplo: Relación entre inversión en hoteles de cinco estrellas y el crecimiento de la demanda turística a largo plazo.</i></p>
<b>Socio-económicos</b>	<p>¿El proyecto puede causar un cambio de la situación y modificar los parámetros económicos y sociales de la zona interesada? ¿Cuáles serán los efectos del proyecto sobre los diferentes grupos, a nivel individual, de los hogares y de la comunidad? ¿Cuál será el impacto del proyecto sobre los hombres y las mujeres? ¿Cómo participarán en las diferentes etapas del ciclo del proyecto?.</p> <p><i>Ejemplo: Empleo generado en la comunidad local</i></p>
<b>Institucionales</b>	<p>¿Las instituciones comprometidas en el proyecto pueden actuar efectivamente considerando los marcos legislativos y políticos existentes? ¿El proyecto ha identificado oportunidades para el fortalecimiento de las instituciones?</p> <p><i>Ejemplo: Factibilidad de obtener concesión de playa para inversión en camping.</i></p>
<b>Ambiental</b>	<p>¿El proyecto tendrá efectos adversos sobre el medio ambiente? ¿Se ha previsto medidas correctivas?.</p> <p><i>Ejemplo: cambios en el uso del borde costero debido a la inversión</i></p>
<b>Políticos</b>	<p>¿El proyecto será compatible con la política gubernamental del nivel central y/o regional?</p> <p><i>Ejemplo: Relación entre el proyecto y la Estrategia Regional de Desarrollo</i></p>
<b>Sostenibilidad/riesgos</b>	<p>¿Existen riesgos que puedan impedir la realización del proyecto? ¿Los beneficios del proyecto serán sostenibles más allá de la vida del proyecto?</p> <p><i>Ejemplo: Oportunidades de financiamiento para apoyar iniciativas de calidad vinculadas al desarrollo de oferta de alojamiento turístico.</i></p>

Fuente: Elaboración propia en base a FAO, 2000

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ¿Cómo decidir cuál es la mejor alternativa de localización para un programa o proyecto de inversión turística?

Si bien esta pregunta no tiene una respuesta simple ni homogénea, existen métodos que ayudan a decidir, dentro de un conjunto de alternativas, cuál puede ser el sitio más conveniente para la localización de un proyecto turístico. Cárdenas (1991:32) identifica tres tipos de factores (factores decisivos, importantes y deseables) que condicionan la decisión de invertir en un determinado sitio:

#### A. Factores decisivos

- Atractivo turístico
- Jerarquía turística del atractivo
- Existencia de vías de comunicación
- Seguridad de conducción
- Intensidad del tránsito
- Disponibilidad de agua
- Disponibilidad de energía eléctrica
- Disponibilidad de comunicaciones telefónicas
- Disponibilidad de terrenos
- Calidad de desarrollos circunvecinos
- Condiciones sociales
- Condiciones de salubridad

#### B. Factores importantes

- Proximidad a las vías principales
- Costo del terreno
- Condiciones del subsuelo
- Topografía

#### C. Factores deseables

- Disponibilidad de materiales y mano de obra
- Condiciones meteorológicas
- Facilidad de desagües

Sin duda que este listado no es exhaustivo, y sólo a modo de ejemplo se han mencionado los indicadores que el autor propone, dado que pueden ser útiles para que el municipio establezca prioridades de inversión en instalaciones e infraestructura de apoyo al turismo sobre una base más precisa.

No obstante, se deberá tener en cuenta que en muchas ocasiones estos antecedentes no están disponibles a tiempo y es precisamente tarea del diagnóstico realizar un levantamiento de información oportuna y con el nivel de detalle adecuado a los requerimientos de esta etapa.

#### 3.3.2 Diseño de programas

Los programas incluyen un número variable de proyectos que se orientan a la consecución de objetivos preestablecidos. Asimismo, los proyectos se definen como un conjunto de actividades requeridas para lograr dichos objetivos, con un presupuesto dado y en un período determinado, y son el resultado de la sistematización de elementos que permiten concurrir a la solución de un problema específico (PNUD, 1986; MIDEPLAN, 1995).

Los principales tipos de programas vinculados a la actividad turística están relacionados con la necesidad de intervenir en alguna de las áreas, privativas o compartidas de la gestión del municipio, pero también hay que tener en cuenta que las municipalidades pueden ser contraparte para la ejecución de proyectos con otras instituciones públicas o privadas, lo que amplía notablemente su capacidad de acción, especialmente bajo un esquema de planificación que reconoce la necesidad de trabajar en forma asociada y coordinada con las comunas que integran un mismo destino turístico. A modo de ejemplo se cuentan los siguientes programas:

- Programa de difusión turística
- Programa de mejoramiento de calidad de los servicios turísticos
- Programa de capacitación

Los principales tipos de programas vinculados a la actividad turística están relacionados con la necesidad de intervenir en alguna de las siguientes áreas, privativas o compartidas de la gestión del municipio: la inversión turística.

---

*Ver Ministerio de Planificación y cooperación . Metodología  
General de Preparación y Evaluación de Proyectos.  
[www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ALGUNOS PROGRAMAS TURÍSTICOS BÁSICOS



Fuente: Elaboración Propia

En Chile los programas presentados por instituciones de gobierno deben emplear el enfoque del marco lógico, que es “una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

En esta matriz, la primera columna contiene los **objetivos** (de fin, de propósito, componentes y actividades); la segunda, los **indicadores** mediante los que se medirá el grado de cumplimiento de tales objetivos. En la tercera se incorporan los **medios de verificación** y la cuarta, contiene los **supuestos** definidos.

El cuadro siguiente señala la estructura que debe presentar dicha matriz:

La matriz de marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) e indicadores de sus resultados que permitan medir el nivel de logro alcanzado. La Institución Responsable del programa debe completar cada casilla de la matriz” (Dirección de Presupuesto, 2007).

### Matriz de Marco Lógico

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósitos			
Componentes			
Actividades			

Fuente: MIDEPLAN, s/f

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Conceptos de la Matriz de Marco Lógico (1)

**FIN:** Corresponde indicar cómo el programa en el largo plazo, contribuye a la solución del problema que se ha diagnosticado. Esto no implica que el programa, por sí mismo, será suficiente para lograr el Fin.

**Ejemplo:** Contribuir a aumentar la competitividad de la zona de Bayahibe como destino turístico internacional sustentado en sus atractivos naturales, ecológicos y culturales

- **PROPOSITO** (objetivo general del programa): Corresponde indicar cuál es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes (productos y/o servicios) producidos por el programa. Es decir, la contribución específica a la solución del problema diagnosticado.

Se debe tener en cuenta que cada programa tiene un solo propósito u objetivo general.

**Ejemplo:** Desarrollar e implementar un modelo de gestión turística sostenible basado en las mejores prácticas de desarrollo local, responsabilidad social y turismo sostenible, integrando las MiPyMEs de la comunidad local en general, tanto en la conservación de los recursos como en la oferta de servicios turísticos.

- **COMPONENTES** (productos y/o servicios): Corresponde identificar y describir cuáles son los productos (bienes y/o servicios) específicos que produce o entrega el programa para cumplir su propósito.

También se debe señalar su modalidad de producción (mecanismos de ejecución o formas de proveer los productos y/o servicios), especificando en quién recae la responsabilidad de la ejecución de los componentes (productos y/o servicios) o parte de ellos (entidades públicas o privadas).

**Ejemplo:** Componente 1. Sensibilización y organización del destino; y difusión del modelo.

**ACTIVIDADES:** Corresponde indicar cuáles son las principales tareas que se deben desarrollar para producir los componentes (productos y/o servicios) del programa.

Las actividades deben presentarse agrupadas por componente y su diseño debe considerar el enfoque de género. Su planificación se realiza mediante una carta Gantt que incluye el costo de cada actividad.

**Ejemplo:** talleres para la definición de la estrategia del destino, con la participación encadenada de todos los involucrados a nivel público y privado, incluyendo agencias de desarrollo con actividad en la zona

**INDICADORES:** Corresponde a una especificación cuantitativa de la relación de dos o más variables que permite verificar el logro alcanzado por el programa en el cumplimiento de sus objetivos. A nivel de Actividades el indicador que se utilizará será el presupuesto detallado. Sólo a nivel de Propósito y de Componentes se presentarán indicadores.

**Ejemplo de indicador de propósito:** Un aumento en al menos 1.000 visitas anuales al destino al completar el 50% de avance del proyecto.

**Ejemplo de indicador de componente:** 1000 personas y MiPyMEs sensibilizadas respecto a mejores prácticas en el turismo sostenible.

Se deberá identificar, para cada indicador: su nombre, fórmula de cálculo, valor en la situación inicial (situación sin programa) y la meta estimada para el año que postula y al término del programa. Se debe especificar, además, la dimensión de los mismos: eficacia, calidad, eficiencia y economía, entendiéndose por tal:

**Eficacia.** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de un programa, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Ejemplos de indicadores de eficacia son: porcentaje de cobertura de la población objetivo, porcentaje de hás. con seguridad de riego explotadas por agricultores. Definir indicadores desagregados por sexo cuando ello sea factible.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

**Calidad.** La calidad es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad del programa de responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos.

Algunas relaciones que reflejan estos conceptos son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios, porcentaje de cumplimiento de los tiempos programados.

**Eficiencia.** Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a si las actividades de un programa se ejecutaron, administraron y organizaron de tal manera que se haya incurrido en el menor costo posible de modo que se maximice la entrega de productos y/o servicios.

En el ámbito de los programas públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados, por ejemplo, porcentaje de costos administrativos en relación al total de gasto efectivo del programa, costo por componente, costo por beneficiario, promedio de fiscalizaciones por fiscalizador.

**Economía.** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros de un programa.

La administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos.

Algunos indicadores de economía pueden ser: porcentaje de ejecución del presupuesto, porcentaje de aportes de terceros a proyectos autogestionados,

Para que un indicador sea útil debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Pertinencia. Esto es, que deben referirse a los procesos y productos esenciales del programa, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos.

- Unidades Comparables. Las unidades que se escojan para ser medidas deben ser comparables de un año a otro.

- Independencia. Responder a las acciones desarrolladas por el programa. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.

- Consideración de Situaciones Extremas. No para promediarlas y esconder por este medio las falencias-, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

- **Confiabilidad y Costo Mínimo.** La información que sirve de base para la elaboración de indicadores debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesarias, vale decir, que los resultados deben ser independientes de quien realice la medición.
- **Uso Público;** esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de las instituciones, así como al público usuario y al resto de la administración pública.
- **Generación Participativa;** que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes (funcionarios, directivos, autoridades), lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los indicadores resultantes.
- **Simplicidad y Facilidad de Comprensión.** Respecto al número y calidad de los indicadores, en un sistema de evaluación de programa hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y comprensión.

- **Número Apropiado.** Deben cubrir los aspectos más significativos de un programa, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

**MEDIOS DE VERIFICACION:** Corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para obtener los valores de los indicadores. Deben identificarse en la matriz por cada uno de los indicadores presentados.

**SUPUESTOS O FACTORES CRÍTICOS:** Identifican aquellas situaciones necesarias y suficientes para el desarrollo del programa, que están fuera de control de la administración del mismo. Deben tener una probabilidad intermedia de que ocurran. Deben identificarse para cada nivel de objetivos.

A continuación se presenta la matriz de marco lógico del Programa de Desarrollo Turístico Sostenible en las localidades de Chavín de Huantar, San Marcos, Huantar y Huari en Perú.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### MARCO LÓGICO

Proyecto: PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DE LAS LOCALIDADES DE  
CHAVÍN DE HUANTAR

SAN MARCOS

HUANTAR

HUARI

Zona de Conchucos, departamento de Ancash. Tiempo de ejecución: 15 meses calendario.

	Indicadores	metas	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin:</b> Desarrollar un plan para la generación de empleo y beneficios económicos en la Zona de Conchucos, mediante la actividad turística.	Empleos directos e indirectos.	400	Estudio de Línea de Base	Estabilidad económica, política y paz en el país.
	Incremento de ventas por empresas	20 %	Libro de registros	Tendencia favorable para el crecimiento del turismo
<b>Propósito:</b> Se ha posicionado el destino turístico de Conchucos en el mercado nacional e internacional.	Incremento de número de turistas al 2,009.	50 %	Datos de PROMPERÚ y municipalidades.	Autoridades de los gobiernos locales, PROMPERÚ, los operadores turísticos y organizaciones de la población apoyan actividades del proyecto.
	Incremento de la inversión privada.	US\$ 1 MM	Informes, vídeo, fotografías, estudios realizados.	
	Incremento de la inversión pública en turismo.	US\$ 2MM		
<b>Resultados:</b>				
<b>Componente 1: Infraestructura</b> Se ha identificado e implementado proyectos de infraestructura turística, para convertirlos en realidades, a través de inversión empresarial o de participación pública privada.	Número obras de infraestructura realizada.	06	Licencia de autorización municipal Presupuesto	Inversiones están contempladas en los presupuestos participativos.  Empresas financieras tienen disposición para otorgar créditos a los empresarios turísticos de la zona de Conchucos.
	Municipalidades distritales incorporan en sus POA actividades de infraestructura turística.	02		
	Acceso de operadores turísticos a servicios financieros.	30 %		
<b>Actividades del componente 1:</b>  1.1 Desarrollo del terreno del Centro de Engorde.  1.2 Operador para el terreno en Chavín.  1.3 Estudio de Baños Termales en Chavín  1.4 Pintado de casas en Chavín, Huantar, Huari y San Marcos	Mejora de infraestructura para albergue u otras facilidades	01	Planos, informes, fotos.	
	Conseguir operador para el terreno.	01	Convenio firmado con operador.	
	Estudio elaborado.	01	Documento del estudio.	
	Número de casas pintadas	200	Fotos de antes y después.	

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

1.5 Acceso a servicios financieros para mejorar la infraestructura turística: Chavín, Huanter, Huari, San Marcos	Número de créditos otorgados a empresarios turísticos.	06	Documentos de préstamos	
1.6 Plan Urbano de parámetros de construcción y diseño de infraestructura	Desarrollar un plan urbano de parámetros de construcción y diseño de infraestructura para cada localidad.	03	Documento del Plan	
1.7 Acciones de conservación de casas antiguas en San Marcos y diseño de interiores de hoteles y restaurantes en San Marcos.	Número de casas conservadas e interiores de hoteles y restaurantes mejorados.	20	Fotos de antes y después.	
1.8 Desarrollo del Circuito Turístico de Pintaypunta en San Marcos.	Circuito turístico desarrollado	01	Informes, fotos	
1.9 Promoción de la Inversión Público y Privada para el Desarrollo de Infraestructura y Puesta en Valor de Recursos Turísticos en San Marcos	Número de infraestructura y recursos turísticos puestos en valor.	03	Reportes, fotos de antes y después.	
1.10 Mejoramiento de accesos a lugares turístico-arqueológicos en San Marcos.	Accesos a lugares turísticos mejorados	03	Informes, fotos de antes y después.	
1.11 Embellecimiento de la ciudad a través del adornamiento con Magnolias en San Marcos y Mejoramiento de avenidas y parques	Número de instalaciones de flores de magnolia	150	Fotos de antes, después, videos.	
	Avenidas y parques mejorados	06		
<b>Resultados:</b>				
<b>Componente 2: Capacitación</b> Se ha potenciado los servicios turísticos locales en su calidad y capacidad de gestión, logrando que la población reconozca y difunda sus valores históricos, culturales y naturales.	Número de operadores turísticos que recibieron servicios de desarrollo empresarial, asistencia técnica y asesoría en turismo.	23	Informe de actividades, reportes.	Condiciones favorables para la prestación de servicios de capacitación, asistencia técnica, asesoría en gestión empresarial y turística.
	Nivel de satisfacción de los clientes	Alto	Encuestas realizadas.	
<b>Actividades del Componente 2:</b> 2.1 Mejora de calidad de servicios y capacidades de gestión, incluyendo el desarrollo de planes de negocio y la formalización de empresas, acceso a servicios financieros.	Número de empresas atendidas y créditos otorgados	23	Certificación municipal, planes de negocio, planes de mejora, documentos	

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

2.2 Concientización histórica, cultural y ecológica en Chavín, San Marcos, Huantar y Huari.	Talleres realizados.	15	Informes, testimonios.	
2.3 Seminarios sobre desarrollo turístico en Chavín, Huantar y Huari.	Seminarios realizados.	03	Material didáctico fotos, informes.	
2.4 Rescatar y preservar las tradiciones culturales de Chavín, Huantar, Huari y San Marcos. Cuentos, mitos, leyendas, danzas, trajes, etc. (Material impreso y audiovisual).	Actividades promocionales.	04	Documentos, fotos, audiovisuales, publicaciones.	
2.5 Capacitación en Técnicas de Formación de Asociaciones de Servicios de Turismo en Huantar.	Taller realizado	03	Informe taller, fotos.	
2.6 Organización de Oficina de Gestión de Destinos (OGD).	Organización instalada	01	Acta de constitución de la organización	Interés en tener una organización que lidera el tema de turismo en la zona.
2.7 Investigación, conservación y puesta en valor, arqueología.	Nuevos sitios investigados	03	Informes, fotos.	
2.8 Programa de Fortalecimiento para PYMES turísticas San Marcos.	Programa implementado	01	Informes, fotos.	
<b>Componente 3: Promoción</b> Se ha identificado las potencialidades turísticas para promoverlas en el mercado nacional e internacional, mediante la consolidación de la cadena de servicios turísticos.	% de turistas que arriban a la zona se incrementa.	50 %	Reportes	
	Establecimientos turísticos incrementaron sus ventas al finalizar el Proyecto.	20 %	Fotos, videos, reportes.	
	Incremento del gasto medio por turista al término del Proyecto.	25 %	Reportes	
	Número de agencias turísticas que ofrecen el paquete turístico de Conchucos	10	Informes	
<b>Actividades del componente 3:</b> 3.1 Planes de Marketing	Plan desarrollado	01	Documento	PROMPERU confirme interés de participar
3.2 Oficina de Perú en Chavín	Oficina instalada	01	Registro fotográfico, convenio firmado con PROMPERU	
3.3 Inventario turístico	Inventario desarrollado por cada localidad	03	Informes	
3.4 Desarrollo de circuitos	Nuevos circuitos desarrollados	03	Informes de cada circuito	
3.5 Identificar, recuperar y diseñar los circuitos turísticos (mapas)	Mapas desarrollados	02	Mapas elaborados	

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

3.6 Encuestas a turistas sobre Nivel de Satisfacción.	Turistas encuestados	450	Informe de encuesta	Condiciones favorables para realizar las encuestas
3.7 Encuestas a turistas de Huaraz que no visitan Conchucos.	Turistas encuestados	150	Informe de encuesta	
3.8 Festival Luz y sonido en el Monumento Histórico de Chavín.	Festival realizado	01	Videos y fotos	
3.9 Organización de festivales: Encuentro Nacional de 4x4, de deportes de aventura, etc. En Chavín, Huantar, Huari.	Festival realizado	01	Videos y fotos	
3.10 Festival de la Magnolia y Festividades de la Virgen de la Natividad en San Marcos.	Festival realizado	01	Videos y fotos	
3.11 Eventos promocionales para la captación de mercados para la Zona de Conchucos.	Eventos realizados en San Marcos	04	Informes, videos	

Fuente: HCTSA Consultores Turísticos

### 3.4 Identificación de fuentes de financiamiento

Para tener algún grado de éxito ante los organismos de financiamiento, es fundamental antes de diseñar un proyecto evaluar su factibilidad económica y social que de acuerdo a la FAO (2002) “proporciona la información suficiente para decidir si se empieza o no una planificación más avanzada. El grado de detalle del estudio dependerá de la complejidad del proyecto y de lo que ya se conozca acerca de la propuesta. Con frecuencia se requiere una serie de estudios de factibilidad cada vez más detallados para integrar otros aspectos, como por ejemplo los ambientales o los de género.

En esta etapa se debe abordar de manera explícita la cuestión de si pueden ser preferibles otros medios para alcanzar los mismos objetivos, lo cual permitirá a los planificadores eliminar aquellos que no ofrezcan buenas perspectivas. De esta manera el estudio de factibilidad brindará la oportunidad de adaptar el proyecto a su ambiente físico, social y cultural.

La importancia de respaldar la formulación de proyectos con este tipo de análisis, radica en que los recursos disponibles son escasos y por lo general, se “compite” con otros proponentes de proyectos por los mismos fondos, por lo que la capacidad del equipo profesional responsable de la cartera de proyectos será decisiva en esta etapa.

Se recomienda presentar y registrar los proyectos en la base de datos del municipio empleando una ficha que identifique sus principales características. Los antecedentes básicos que comúnmente serán requeridos para la postulación a financiamiento, son los siguientes:

- Localización
- Justificación
- Descripción
- Beneficiarios directos
- Resultados esperados
- Cronograma de ejecución
- Inversión estimada
- Fuentes de financiamiento
- Aporte del proponente
- Responsables de la gestión

Es fundamental lograr una buena presentación de proyectos, mas aún cuando en la mayor parte de los casos, los recursos disponibles para su ejecución son escasos y por lo general, se “compite” con otros proponentes por los mismos fondos. En este sentido, la capacidad del equipo profesional responsable de la cartera de proyectos que presenta una municipalidad será decisiva en esta etapa. Se recomienda presentar y registrar los proyectos en la base de datos del municipio empleando una ficha que identifique sus principales características.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

La elaboración y posterior ejecución del Plan Comunal de Desarrollo Turístico puede financiarse a través de distintos mecanismos de obtención de recursos públicos, incluso podría contemplarse una fórmula de financiamiento compartido con el sector privado, a través de aportes directos o mediante financiamiento de alguna de las etapas del plan. Por ejemplo, pueden disminuirse los costos de terreno con descuentos por concepto de alojamiento y alimentación del equipo profesional (expertos, encuestadores, ayudantes, etc) que está ejecutando el trabajo.

Sin embargo, lo más relevante en esta etapa es identificar compromisos concretos para la implementación de los programas y proyectos propuestos en el plan, lo que requiere la estructuración de un cronograma, aunque sea tentativo, de inversión, definiendo cuales serían las entidades responsables de aportar los fondos, sean éstos públicos o privados. En algunos casos se tratará de aportes que provienen de fondos concursables (regionales o de otras regiones, incluso del extranjero) y en otros casos provendrán de fondos sectoriales.

La fuente de financiamiento más importante para el sector público a nivel regional corresponde al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). Algunos de los proyectos aprobados por MIDEPLAN a nivel comunal se observan en la respectiva ficha de resumen publicada en el portal del Banco Integrado de Proyectos

(Véase [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl))

Estos proyectos correspondientes al sector turismo son:

- Construcción de pueblo artesanal comunal
- Construcción de centros de información de turismo en la Comuna de Arauco
- Diagnóstico Plan Estratégico Comuna de Pirque
- Habilitación lugar de observación astronómica Andacollo
- Construcción señalética turística y vial comuna de San Antonio

Por otra parte, cabe destacar proyectos de innovación que cuentan con financiamiento de CORFO o los estudios y proyectos de agroturismo financiados por INDAP. En ambos tipos de iniciativas el municipio tiene una buena posibilidad de intervenir para generar un trabajo asociativo para identificar prioridades de inversión, colaborar en la selección de los beneficiarios o apoyar el seguimiento de proyectos, entre otras actividades que pueden ser decisivas para consolidar su posicionamiento y liderazgo en la conducción del sector turismo.

Un aspecto que en los niveles locales **se deberá tener** en cuenta es que la inversión turística e inmobiliaria de mayor cuantía, particularmente en ciertas regiones, en su mayor parte proviene de origen externo a la comuna, lo que implica una importante función de atracción de capitales para el financiamiento de proyectos por parte del sector privado. Esta situación puede observarse en regiones como Valparaíso y Coquimbo, que en los últimos años registran un proceso intensivo de construcción de equipamiento hotelero y residencias de vacaciones en el borde costero.

En cualquier circunstancia, las autoridades locales deberán asumir un papel muy activo en la gestión de inversiones para turismo, de modo de atraer proyectos que permitan consolidar los tipos de desarrollo turístico para los cuales los estudios realizados concluyan que se cuenta con mayores oportunidades. Según sea el caso, las acciones podrán orientarse a estimular la creación de pequeños proyectos de alojamiento en zonas naturales o la instalación de un megaproyecto turístico (resort) en una bahía.

Ver Anexo N° 7 sobre requisitos de proyectos en etapa de preinversión e inversión.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

**Código BIP: 20140051-0**

**CONSTRUCCION PUEBLO ARTESANAL COMUNAL**

**Año a Financiar: 2006**

**Etapa a Financiar: EJECUCION**

**Localización Geográfica: Comuna de PAIHUANO**

**Localización Geográfica: Provincia de ELQUI**

**Localización Geográfica: REGION DE COQUIMBO - IV REGION**

**Sector de la economía: INDUSTRIA, COMERCIO, FINANZAS Y TURISMO - TURISMO**

**Descripción del Proyecto:**

EL PROYECTO CONTEMPLA LA CONSTRUCCION Y SOLUCION DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y LUZ ELECTRICA DE TRES TIPOS DE MODULOS, DE 10 M2, 7 M2 Y 6 M2, LO QUE ENTREGA UN TOTAL DE 282 M2, MAS LAS CIRCULACIONES COMO CORREDORES DE 216 M2, TAMBIEN SE INCLUYE UNA ZONA DE EXPOSICIONES DE 84 M2 ADEMÁS SE CONTEMPLA UN NUCLEO DE SERVICIOS DE 60,2 M2 ,Y ESPACIOS DE ADMINISTRACIÓN DE 42 M2, UN ESCENARIO AL AIRE LIBRE RESUELTO CON PAVIMENTOS EN PIEDRA, TODO ESTO ENLAZADO POR PASILLOS DE EXHIBICION DE OBRAS Y UN TRATAMIENTO DEL ENTORNO CON AREAS VERDES Y ARBORIZACION AUCTOCTONOS. LA SUPERFICIE TOTAL CONSTRUIDA DEL PROYECTO ES DE 752,13 M2. APP. SIN CONSIDERAR EL TRATAMIENTO DEL ENTORNO. TODO ESTO SE EJECUTARA EN MATERIALES AUTOCTONOS, ESTRUCTURA DE MADERA RELLENA CON QUINCHA Y TERMINACIONES EN TIERRA Y CON UNA ARQUITECTURA ACORDE A LA ZONA TIPICA COMUNAL.

**Resultado Análisis Técnico: RECOMENDADO FAVORABLEMENTE (RA)**

**Fecha de análisis: 17-01-2006**

**Institución que analizó: MINISTERIO DE PLANIFICACION**

**Observaciones RATE:**

SE OTORGA RECOMENDACIÓN AUTOMÁTICA (RA) A ESTA INICIATIVA DE INVERSIÓN POR TENER MAS DEL 65% DEL GASTO EFECTUADO, RESPECTO DEL MONTO ORIGINALMENTE APROBADO.

**Institución que lo postula: MUNICIPALIDAD DE PAIHUANO**

**Situación: ARRASTRE**

**Fuentes de Financiamiento: FNDR**

**Situación Financiera : CON CONTRATOS**

**Inversión Etapa a Financiar (Miles de Pesos)**

Pagado	Inversión 2006	Inversión Posterior 2006	Costo Total
154.395	14.748	0	169.143

Fuente: [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

**Código BIP: 30036557-0**

**CONSTRUCCION CENTROS INFORMACION TURISMO COMUNA DE ARAUCO**

Año a Financiar: **2007**

Etapa a Financiar: **EJECUCION**

Localización Geográfica: **Comuna de ARAUCO**

Localización Geográfica: **Provincia de ARAUCO**

Localización Geográfica: **REGION DEL BIO-BIO - VIII REGION**

Sector de la economía: **INDUSTRIA, COMERCIO, FINANZAS Y TURISMO - TURISMO**

### Descripción del Proyecto

EL PROYECTO CONSISTE EN LA CONSTRUCCION DE DOS CENTROS DE INFORMACION TURISTICAS EN LA COMUNA DE ARAUCO; UNO UBICADA EN LA LOCALIDAD DE LARAQUETE "PUERTA DE ENTRADA A LA PROVINCIA DE ARAUCO" DE 12 MTS<sup>2</sup>, EN LA QUE SE MOSTRARA TODA LA OFERTA Y DEMANDA TURISTICA DE LA PROVINCIA, Y EL OTRO SE UBICARA EN LA CIUDAD DE ARAUCO DE 12,15 X 10,05 MTS, TENIENDO EL CARACTER DE CENTRO DE GESTION Y OPERACION TURISTICA.

**Resultado Análisis Técnico: RECOMENDADO FAVORABLEMENTE (RS)**

Fecha de análisis: **28-12-2006**

Institución que analizó: **MINISTERIO DE PLANIFICACION**

### Observaciones RATE:

EL SNI APRUEBA LA CONTINUIDAD DE ESTA INICIATIVA DE INVERSIÓN.

Institución que lo postula: **MUNICIPALIDAD DE ARAUCO**

Situación: **ARRASTRE**

Fuentes de Financiamiento: **FNDR**

Situación Financiera : **CON GASTOS**

### Inversión Etapa a Financiar (Miles de Pesos)

Pagado	Inversión 2007	Inversión Posterior 2007	Costo Total
0	31.852	0	31.852

Fuente: [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Código BIP: 30042976-0

### DIAGNOSTICO PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE PIRQUE

Año a Financiar: 2008

Etapas a Financiar: EJECUCION

Localización Geográfica: Comuna de PIRQUE

Localización Geográfica: Provincia de CORDILLERA

Localización Geográfica: REGION METROPOLITANA DE SANTIAGO - REGION METROPOLITANA

Sector de la economía: INDUSTRIA, COMERCIO, FINANZAS Y TURISMO - TURISMO

#### Descripción del Proyecto

SE DESARROLLARÁ UN CATASTRO Y UN DIAGNÓSTICO QUE PERMITIRÁN DEFINIR UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO, INSTRUMENTO DE GESTIÓN QUE PERMITIRA DELINEAR LOS OBJETIVOS DE UNA IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS QUE POTENCIEN QUE PIRQUE SE DESARROLLE COMO UN DESTINO TURÍSTICO.

#### Descripción de la estrategia

COMPETITIVIDAD

PIRQUE ES UNA COMUNA AGRÍCOLA QUE SE ESTÁ TRANSFORMANDO EN UNA COMUNA DORMITORIO PARA UN 50% DE SU POBLACIÓN, QUE TIENE SU ACTIVIDAD ECONÓMICA FUERA DE ELLA. POTENCIAR EL DESARROLLO TURÍSTICO PERMITIRA A SUS HABITANTES LA GENERACIÓN DE EMPLEOS LOCALES COMO TAMBIÉN MANTENER SU TRADICIÓN AGRÍCOLA-CAMPESINA

Resultado Análisis Técnico: RECOMENDADO FAVORABLEMENTE (RS)

Fecha de análisis: 05-03-2008

Institución que analizó: MINISTERIO DE PLANIFICACION

#### Observaciones RATE:

EL SNI APRUEBA LA CONTINUIDAD DE ESTA INICIATIVA DE INVERSIÓN.

Institución que lo postula: MUNICIPALIDAD DE PIRQUE

Situación: ARRASTRE

Fuentes de Financiamiento: FNDR - MUNICIPAL

Situación Financiera : CON CONTRATOS

#### Inversión Etapas a Financiar (Miles de Pesos)

Pagado	Inversión 2008	Inversión Posterior 2008	Costo Total
123	29.292	0	29.415

Fuente: [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

**Código BIP: 20159002-0**

**HABILITACION LUGAR DE OBSERVACION ASTRONOMICA ANDACOLLO**

**Año a Financiar: 2007**

**Etapas a Financiar: EJECUCION**

**Localización Geográfica: Comuna de ANDACOLLO**

**Localización Geográfica: Provincia de ELQUI**

**Localización Geográfica: REGION DE COQUIMBO - IV REGION**

**Sector de la economía: INDUSTRIA, COMERCIO, FINANZAS Y TURISMO - TURISMO**

**Descripción del Proyecto**

CONSISTE EN LA MATERIALIZACIÓN DE LAS OBRAS SEÑALADAS EN EL PROGRAMA ARQUITECTÓNICO, EL QUE JUNTO A LA MEMORIA EXPLICATIVA Y PLANOS RESPECTIVOS, SON PARTE INTEGRANTE DE ESTE PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN DEL OBSERVATORIO ASTRONOMICO COMUNA DE ANDACOLLO.

**Resultado Análisis Técnico: RECOMENDADO FAVORABLEMENTE (RS)**

**Fecha de análisis: 06-03-2007**

**Institución que analizó: MINISTERIO DE PLANIFICACION**

**Observaciones RATE:**

EL SNI APRUEBA LA CONTINUIDAD DE ESTA INICIATIVA DE INVERSIÓN.

**Institución que lo postula: SERVICIO NACIONAL DE TURISMO IV REGION**

**Situación: ARRASTRE**

**Fuentes de Financiamiento: FNDR**

**Situación Financiera : CON CONTRATOS**

**Inversión Etapas a Financiar (Miles de Pesos)**

Pagado	Inversión 2007	Inversión Posterior 2007	Costo Total
148.404	6.344	0	154.748

Fuente: [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

**Código BIP:30000743-0**

**CONSTRUCCION SEÑALETICA TURISTICA Y VIAL, COMUNA SAN ANTONIO**

**Año a Financiar: 2008**

**Etapa a Financiar: EJECUCION**

**Localización Geográfica: Comuna de SAN ANTONIO**

**Localización Geográfica: Provincia de SAN ANTONIO**

**Localización Geográfica: REGION DE VALPARAISO - V REGION**

**Sector de la economía: INDUSTRIA, COMERCIO, FINANZAS Y TURISMO - TURISMO**

### **Descripción del Proyecto**

ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE 33 SEÑALES DE INFORMACIÓN TURISTICA Y VIAL EN AREA URBANA Y RURAL DE ALTA INTENSIDAD DE REFLECTANCIA 90.02 MTS2. 2 SEÑALES DE BIENVENIDA TIPO ARCO DE 8 MT. DE ANCHO PARA LOS ACCESO A LA CUIDAD Y LA INSTALACIÓN DE 15 PALETAS DE INFORMACIÓN TURISTICA LUMINOSA DE 2 CARAS QUE INCLUYE ICONOGRAFIA DE SEÑALIZACIÓN TURISTICA. INFORMATIVA EN ESTRUCTURA METALICA, ALTO TOTAL 371CMS. SOLO EN AREA URBANA.

**Resultado Análisis Técnico: RECOMENDADO FAVORABLEMENTE (RS)**

Solicitud seleccionada para análisis : 18-01-2008

Fecha de análisis: 18-01-2008

Institución que analizó: MINISTERIO DE PLANIFICACION

### **Observaciones RATE:**

SE OTORGA LA RECOMENDACIÓN FAVORABLE PARA ESTE PROYECTO QUE DE MATERIALIZARSE IMPLICARÁ LA INSTALACIÓN DE SEÑALES TURÍSTICAS PARA RELEVAR LOS ATRACTIVOS DE LA COMUNA DE SAN ANTONIO, EQUIPAMIENTO URBANO Y RURAL DE REAL IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.

Institución que lo postula: MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

Situación: NUEVO

Fuentes de Financiamiento: FNDR

Situación Financiera : CON SOLICITUD

### **Inversión Etapa a Financiar (Miles de Pesos)**

<b>Inversión 2008</b>	<b>Inversión Posterior 2008</b>	<b>Costo Total</b>
<b>23.705</b>	<b>0</b>	<b>23.705</b>

Fuente: [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 3.5 Diseño de estrategias bajo el enfoque de cluster de turismo

A medida que los destinos crecen y su proceso de evolución avanza, también se multiplican los encadenamientos e interrelaciones en el sistema turístico. Se produce un proceso de **clusterización** que se refleja en el comportamiento de la demanda, vinculaciones entre empresas, organismos gubernamentales, industrias relacionadas, municipalidades, entre otros actores que compiten y cooperan en el territorio para posicionarlo como destino turístico. Por ende, la definición de programas de trabajo de largo plazo, respaldados por una visión estratégica e integral del sector turismo, amerita nuevas formas de cooperación público - privada, que conducen necesariamente a los servicios públicos especialmente al organismo técnico sectorial - SERNATUR - a asumir un rol decisivo en el favorable escenario en que se desenvuelve el turismo en Chile.

El dinamismo del sector turístico, que se vincula al permanente cambio y evolución de los gustos y preferencias de nuestro público, y que por cierto, es parte de un fenómeno contemporáneo extensible al resto de las actividades productivas, implica la permanente necesidad de innovación e introducción de mejoras a los productos ofrecidos, con el objeto de mantener y mejorar su competitividad. Para poder implementar cualquier modelo de gestión integral de destinos turísticos, hay que tener una clara noción de los principios de **cluster**, es decir, conocer la estructura territorial productiva turística y los encadenamientos productivos actuales y potenciales que permiten posicionar en el mercado el producto turístico. Para ello se hace necesario y prioritario trabajar en la estructura de clusters existentes en el destino, los encadenamientos que se conjugan para obtener el producto turístico actualmente comercializado y las brechas existentes en estos encadenamientos. De tal manera de contar con un análisis preciso de la capacidad competitiva de la estructura productiva turística.

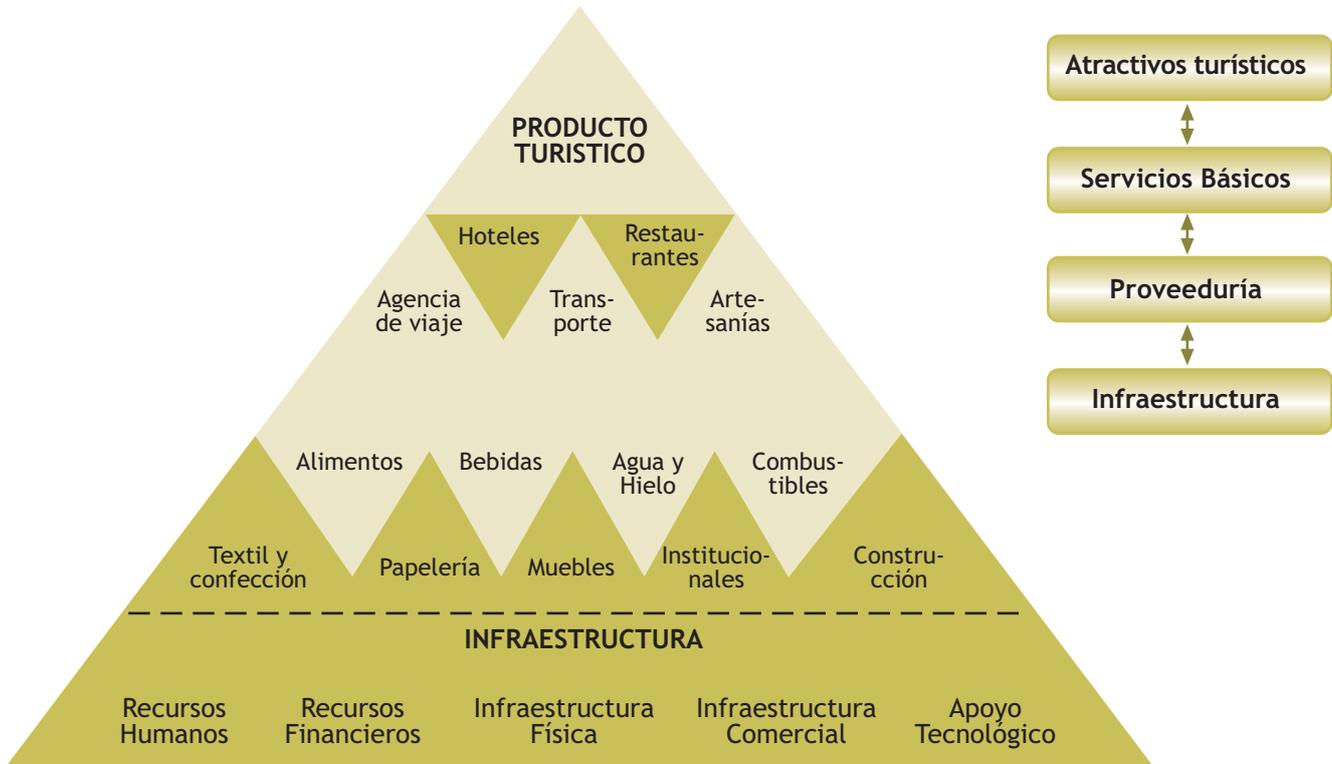
Según la Secretaría de Turismo de México “un agrupamiento, cluster o sistema productivo local (SPL) es una concentración de empresas en una misma región que operan en líneas similares de negocios y cuyas relaciones fomentan el desarrollo de múltiples interdependencias entre ellas, fortaleciendo su competitividad en una amplia variedad de áreas como: capacitación, recursos financieros, desarrollo tecnológico, diseño de productos, mercadotecnia y distribución. Asimismo, las empresas participan y contribuyen en el desarrollo de los mercados laborales, creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento de los flujos de información, en donde el mayor intercambio de esta última, genera el marco propicio para la innovación, movilidad laboral y enlace entre proveedores, productores y consumidores.

La siguiente figura, representa esquemáticamente el concepto de cluster, considerando su aplicación en el marco del turismo. En este sentido, el elemento básico para la posible integración de un cluster es la existencia de un producto turístico consolidado y/o con potencial de mercado capaz de generar una dinámica integradora de los distintos eslabones de la cadena productiva del sector. Es decir, el producto turístico debe funcionar como motor en la conformación de una red integral de servicios apoyados sólidamente en esquemas de proveeduría e infraestructura local y regional.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Cluster e integración de la cadena turística



Fuente: Secretaría de Turismo de México, 2004

Un cluster turístico puede integrarse por empresas pequeñas y medianas PYMES e incluso grandes firmas, que en general interactúan dentro del sector turismo. Sin embargo, es preciso señalar que el nivel de interrelación de las firmas puede variar entre distintos clusters turísticos conformados a lo largo de un país, e incluso a nivel mundial.

El diseño y creación de un producto turístico que responda en forma adecuada a los requerimientos de los turistas, explote el potencial turístico de una región y mantenga su competitividad a largo plazo es fundamental para la integración de un cluster. Para el logro de este objetivo se ha desarrollado un proceso secuencial, el cual permite impulsar la creación de productos turísticos con potencial de mercado, con base en los recursos y atractivos de una región para la integración de un cluster turístico competitivo” (SECTUR, 2004).



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Creación de clusters turísticos competitivos



Fuente: Secretaría de Turismo de México, 2004

En este contexto, cualquier destino que pretenda competir en el mercado deberá diseñar un plan estratégico que integre todos los productos turísticos del territorio en que se ubica. Por ejemplo, las rutas del vino que actualmente se ofrecen al mercado turístico internacional están integrando otros productos turísticos bajo un encadenamiento creciente, pero los niveles de desarrollo de dichos productos son heterogéneos.

En consecuencia, será necesario reducir las brechas del respectivo cluster, de tal manera de hacer más eficiente las articulaciones productivas entre proveedores y lograr un producto turístico de mayor calidad y con mayor valor agregado, utilizando para ello las potencialidades productivas del territorio definido como destino turístico.

De allí, que el aprendizaje y compromiso colectivo por la competitividad es condición indispensable en un sector económico donde el contenido de producto es generado por distintos proveedores públicos (seguridad, servicios básicos, infraestructura de acceso, etc.) y privados (transporte, alimentación, actividades de entretenimiento, alojamiento, etc.) y privados.

**Otro ejemplo:** los residentes rurales pueden ser excelentes guías de turismo dado que conocen bien su territorio, pero no podrán ser al mismo tiempo excelentes intérpretes de la naturaleza a menos que desarrollen técnicas y habilidades específicas para un público cada vez más preparado y exigente. Si las instituciones de educación en la zona entienden que dotar a los niños y jóvenes de este tipo de habilidades durante el proceso de enseñanza, estarán creando una capacidad de emprendimiento con un alto potencial de éxito para quienes se desempeñen en esta actividad a futuro en el destino turístico.

La siguiente figura permite comprender algunas de las principales relaciones de dependencia entre los distintos componentes de un cluster turístico en un territorio. La gestión al interior del cluster y su objetivo final es satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Identificación de un cluster turístico



Fuente: Universidad de Deusto, 2006

### 3.6 Diseño de estrategias en destinos turísticos en declive

Dada la situación que atraviesan actualmente algunos de los destinos turísticos tradicionales de la zona central y otros que siendo más “jóvenes” y orientados al turismo de interés especial, pero que no han impulsado procesos de planificación acordes a su potencialidad y posicionamiento internacional, conviene tener muy en cuenta las recomendaciones de la Comisión Europea de Turismo que el año 2002 planteaba que “**resulta de vital importancia definir el significado de «destino turístico en declive».** Por ello se ha elaborado una nueva definición de los destinos turísticos en declive:

«**Aquellos destinos que poseen una determinada tradición turística, pero que se caracterizan por seguir una o varias pautas negativas**». Esto no implica necesariamente que la pauta negativa se refiera a una disminución de la demanda, como estipulaba el antiguo modelo que describía el ciclo vital del turismo, sino que puede estar asociada a diversos factores.

*Este término hace referencia al conocido modelo del ciclo de desarrollo turístico de Butler, que identifica el declive como una de las fases a las que llega finalmente un destino después de un tiempo cuando pierde competitividad.*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Algunos signos de declive identificados son los siguientes:

- Disminución de la llegada de turistas al destino turístico
- Disminución del número de noches que los turistas pasan en el destino turístico
- Disminución de la media de días que los turistas permanecen en el destino turístico
- Concentración estacional de flujos
- Disminución del gasto medio de los turistas
- Cambios en la composición de los flujos de visitantes
- Disminución de la calidad de los turistas que visitan el destino turístico
- Disminución de la calidad del producto turístico
- Congestión, daños al medio ambiente y/o al patrimonio, tráfico, etc.
- Tensiones entre los visitantes y los residentes
- Disminución de la demanda turística y contracción de las actividades económicas relacionadas con el mismo
- Ausencia de infraestructura y suministro adecuados
- Amenazas que plantean los competidores

El documento señalaba que “las razones del declive pueden variar dependiendo de los diferentes casos. El declive puede ser resultado tanto de factores externos, básicamente vinculados a los cambios que se producen en el mercado global del turismo (variables exógenas), como de factores internos, específicos de un determinado destino turístico. Por ejemplo:

### Factores externos:

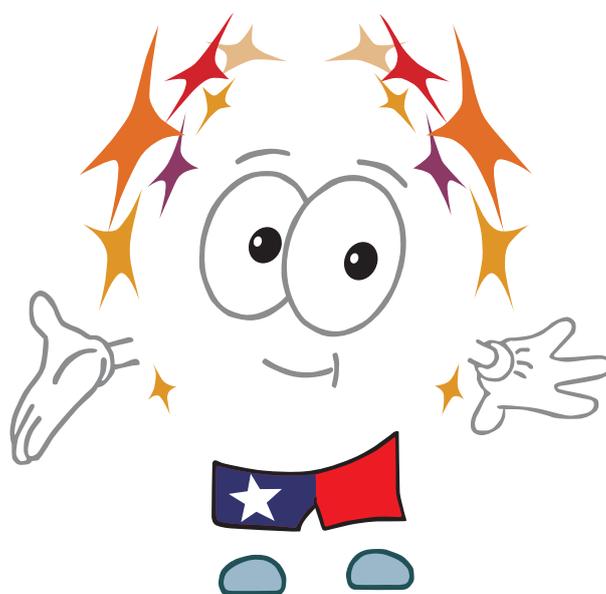
- Causas que escapan a nuestro control (guerras, epidemias, seísmos, cambios climáticos o políticos, etc.)
- Aparición de nuevos competidores en uno o varios de los productos turísticos que ofrece el destino turístico.
- Publicidad negativa

### Factores internos:

- Carácter obsoleto de los productos con respecto a las necesidades de la demanda.
- Deterioro físico del medio ambiente y/o del patrimonio.
- Congestión. Se alcanza o se sobrepasa el umbral de la capacidad de carga

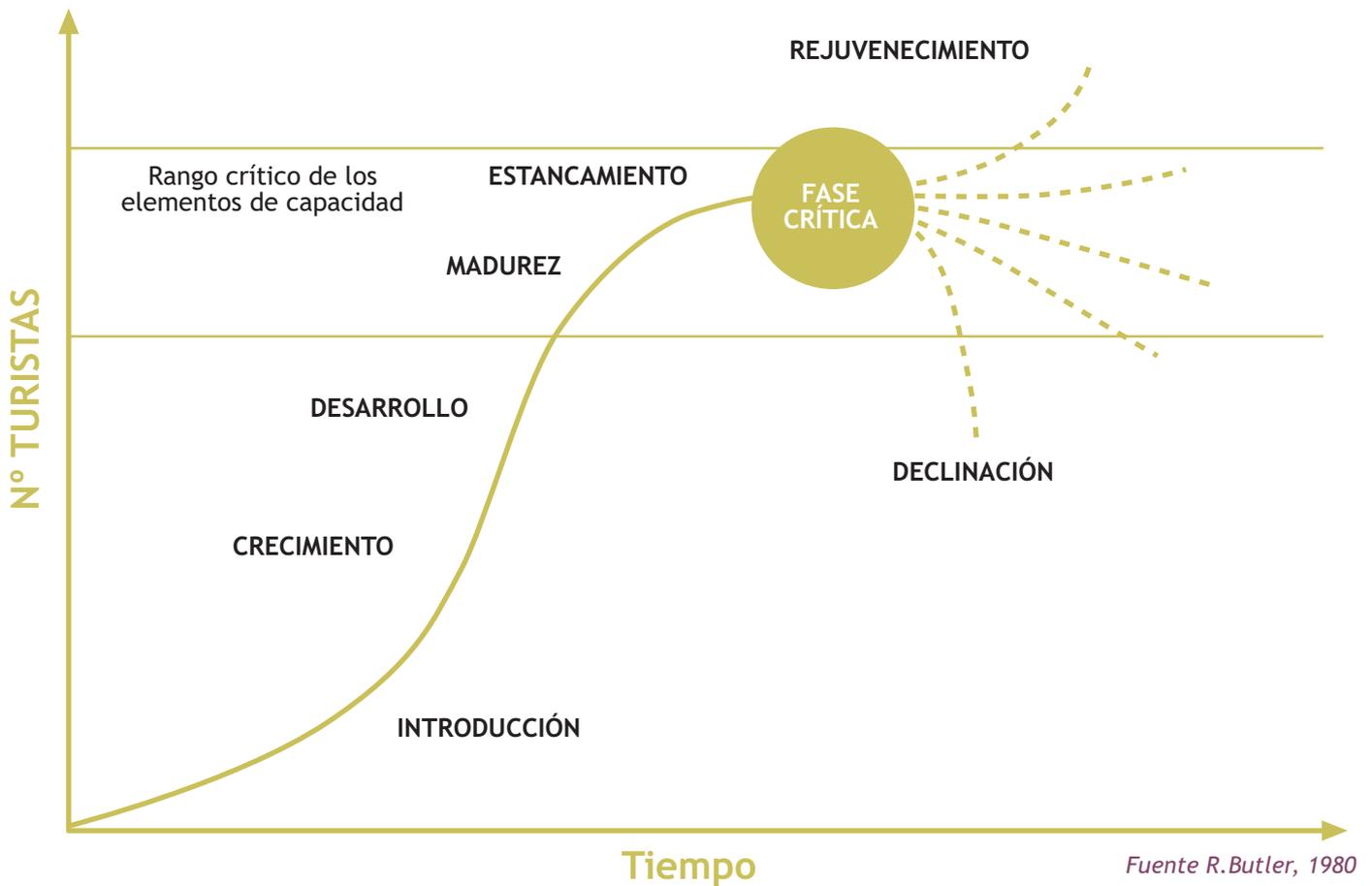
Una planificación y gestión **eficiente** de un destino turístico implica el uso de los instrumentos disponibles para detectar los primeros indicios del declive y tomar las medidas preventivas necesarias con vistas a dotar de un nuevo impulso vital al destino turístico en cuestión. Por supuesto, las políticas que se habrán de aplicar pueden ser muy diferentes dependiendo de la naturaleza de los factores que subyacen al declive. Algunos de ellos, especialmente los factores externos, no son previsibles y, por consiguiente, tampoco son controlables de antemano. En estos casos, un proceso de comunicación eficaz puede resultar de gran utilidad a la hora de ofrecer una nueva imagen del destino turístico a los visitantes reales y potenciales del mismo.

A objeto de impulsar acciones eficientes para enfrentar esta fase la Comisión Europea plantea que “en teoría, existen varios modelos que proporcionan diversas opciones estratégicas en diferentes entornos y situaciones. La mayoría de estos modelos tiene su origen en las teorías generales relativas a la comercialización de los bienes y servicios y se ha adaptado a los destinos turísticos, tratándolos, por tanto, como si fueran un producto (como ocurre con la teoría del ciclo vital del destino turístico). La representación de este ciclo se observa en el siguiente gráfico.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### CICLO DE EVOLUCIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS



La práctica de la gestión de un destino turístico no siempre sigue los preceptos de dichos modelos teóricos. En la mayoría de los casos, las estrategias que se aplican no proceden de un análisis exhaustivo de la situación en la que se encuentra el destino turístico, como debería ser el caso. Ello es debido a una serie de factores, como la falta de visión de futuro y/o misión de un determinado destino turístico, la falta de una toma regular de datos, etc.

A continuación se presenta una lista con las opciones estratégicas principales que se aplican en la práctica en la mayoría de los destinos turísticos. Se han clasificado en cuatro grandes categorías principales: **demanda, oferta, destino turístico, e innovación y organización.**

#### A) DEMANDA

- Estudios regulares sobre el turismo
- Segmentación de la demanda (nuevos segmentos, nichos de mercado, etc.)

#### B) OFERTA

- Desarrollo de atracciones nuevas o que se han renovado
- Mayor oferta turística (alojamiento, restaurantes, etc.)
- Organización de acontecimientos especiales
- Procesos de certificación de calidad y estandarización

#### C) RECURSOS CON LOS QUE CUENTA EL DESTINO TURÍSTICO

- Trazado del destino turístico (planes de urbanismo, etc.)
- Protección del medio ambiente
- Seguridad
- Conciencia de los residentes del papel que desempeñan los turistas
- Inversión en transporte público.

#### D) INNOVACIÓN Y ORGANIZACIÓN

- Formación de los recursos humanos
- Cooperación entre diferentes partes interesadas (pública/pública, privada/pública)
- Constitución de asociaciones con otros destinos turísticos

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

- Promoción de los destinos turísticos (campañas de información, políticas en materia de comunicación, etc.)
- Concentración de funciones
- Inversión en nuevas tecnologías”

### Rejuvenecimiento de destinos turísticos: el caso de la Costa del Sol



Un interesante ejemplo de revitalización de destinos en declive se está desarrollando actualmente en la Costa del Sol. De acuerdo a la presentación que hace la Junta de Andalucía (2006) “el Plan de Recualificación Turística de la Costa del Sol (Plan Cualifica), nace a iniciativa de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, con el objetivo de establecer las estrategias, políticas y actuaciones para la reconversión y el reposicionamiento del destino Costa del Sol, que posibilite un aumento de su competitividad en el contexto internacional, a la vez que garantice un ritmo de crecimiento sostenible en el tiempo.

Los factores críticos identificados en la zona que ameritaban la intervención gubernamental fueron los siguientes:

#### **Pérdida de competitividad**

El crecimiento y desarrollo desordenado de la oferta turística de alojamiento, tanto registrado como residencial en un destino consolidado como es la Costa del Sol, y donde los turistas que nos visitan muestran una alta fidelidad al destino (según datos del Observatorio Turístico de la Costa de Sol más del 70% de los que nos visitan declaran haber visitado la Costa del Sol con anterioridad y más de un 60% piensa volver), genera un trasvase de turistas del modelo de oferta tradicional a la residencial

o, dicho de otra manera, la conversión de los turistas de sol y playa en “inmigrantes climáticos”, con los efectos que esto conlleva en el comportamiento de algunos de los principales indicadores turísticos de la competitividad de un destino.

#### **Pérdida de calidad medioambiental y déficit de infraestructuras**

En los últimos 50 años el urbanismo malagueño, dominado por la lógica del “crecimiento ilimitado”, se ha desarrollado a gran escala y a un ritmo especialmente desbordante en la última década, principalmente en el litoral, consumiendo de forma indiscriminada buena parte de los espacios de mayor calidad turística, singularmente de la franja de terreno más próxima al mar, afectando con ello al futuro de la actividad turística. La expansión sostenida ha generado el aumento de las correspondientes densidades municipales, que se han disparado hasta valores que se sitúan entre los más altos del litoral español.

El Plan Qualifica también ha sido demandado por los empresarios y los profesionales del turismo malagueño, debido a la situación de madurez del destino Costa del Sol y a la necesidad de articular unas políticas públicas y unas estrategias privadas, de forma conjunta, coordinada y consensuada, para que la Costa del Sol - y la Provincia de Málaga en general - siga siendo el motor turístico de Andalucía.

El objetivo general de este plan es:

Aumento de la calidad y de la competitividad del destino costa del sol, mediante el diseño de estrategias basadas en la rehabilitación cualitativa del patrimonio y del espacio turístico, bajo las premisas de sostenibilidad y rentabilidad socioeconómica, y apostando por la diferenciación frente a estandarización”.

*Ver Plan de Recualificación Turística de la Costa del Sol. Plan Cualifica. Junta de Andalucía. España, 2006.*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Este objetivo se desagrega en tres objetivos específicos:

### Objetivos sociales

- Aumentar el bienestar social, tanto de los turistas que visiten este destino como de los propios residentes de la Provincia.

### Objetivos económicos

- Aumentar la rentabilidad que genera el sector turístico desde los puntos de vista del beneficio empresarial, del empleo y del efecto arrastre sobre otros subsectores de la economía provincial.

### Objetivos medio ambientales y culturales

- Garantizar un desarrollo de la actividad a largo plazo compatible con el entorno, con actuaciones que lo mejoren desde sus puntos de vista natural, urbano, cultural, etc., y que conserven la identidad del destino y sus recursos autóctonos.

Las estrategias de intervención establecidas en el plan se definieron a partir de 9 líneas de acción:

1. Revitalización de centros y espacios turísticos
2. Calidad medioambiental del destino
3. Modernización de las empresas y productos turísticos
4. Diversificación y diferenciación de productos
5. Mejora de servicios e infraestructuras públicas
6. Estrategia de innovación y nuevas tecnologías
7. Estrategia de cualificación del empleo y formación
8. Estrategia de comunicación
9. Gestión del plan cualifica”

### El proceso desarrollado en la Costa del Sol

El Plan Qualifica se presenta como una propuesta abierta, habiéndose invitado a participar en su elaboración a todos los sectores involucrados en el turismo de la Costa del Sol. Por un lado, se han establecido mecanismos de coordinación, que han abarcado desde planes estratégicos hasta otros planes de relevancia para nuestro ámbito de actuación, como el Plan de Ordenación del Territorio de la Costa del Sol.

Asimismo, se han establecido cauces de comunicación directa con diferentes instituciones, empresas y asociaciones profesionales turísticas, que han culminado en la firma del Acuerdo de Suscripción del Documento de Base para la formulación del Plan QUALIFICA el día 6 de abril de 2006

Por otro lado, se ha diseñado una metodología participativa, al objeto de facilitar el acceso al proceso a todos los profesionales del sector turístico de la Costa del Sol, canalizándose fundamentalmente a través de la organización de diversas comisiones de trabajo en las que, partiendo de un diagnóstico inicial, el plan se concreta en estrategias, políticas y actuaciones concretas.

De este modo, se constituyeron cuatro mesas de trabajo en las que se agruparon los participantes en torno a los temas considerados más relevantes:

MESA 1 - Infraestructuras y servicios públicos.

MESA 2 - Medio urbano, natural y playas.

MESA 3 - Productos turísticos.

MESA 4 - Modernización económica y empleo.

Otro instrumento de participación ha sido la creación de una página web para la difusión, el intercambio de opiniones, la consulta y el debate, que combina una estructura abierta para cualquier ciudadano, con un apartado privado para facilitar y apoyar el trabajo de las comisiones anteriores.

[www.qualifica.org](http://www.qualifica.org)

Para complementar los temas vistos hasta aquí, le invitamos a revisar la presentación en Power point llamada “Planificación Estratégica” en donde encontrará un resumen didáctico de las principales ideas desarrolladas en esta etapa

Recuerde que puede utilizar el CD interactivo que acompaña este trabajo o bien revisarlo en el sitio web:

[www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur](http://www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur)

Mucho ánimo y continúe adelante

# ETAPA 4 IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ETAPA 4

#### 4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

La fase de implementación y seguimiento del plan es clave para asegurar el éxito de un destino turístico. Las experiencias internacionales en distintos lugares del mundo y particularmente en países que hoy vemos como ejemplo de desarrollo turístico sustentable (Canadá, Nueva Zelanda y Australia) nos demuestra que el trabajo de largo plazo a través de una organización formal de actores públicos y privados es una condición decisiva para lograr algún resultado con los planes.

*¿De qué sirve hacer un enorme esfuerzo contratando consultorías por varios millones de pesos en algunos destinos turísticos, con cientos de páginas de diagnósticos y propuestas de proyectos, si al terminar no existe ninguna entidad que se haga responsable de la ejecución, ni menos del seguimiento de estas consultorías?.* Por lo tanto, debemos tener conciencia que sólo un plan debidamente implementado tendrá utilidad para quienes residen en el destino.

No basta con que un destino turístico cuente con buenos servicios de alimentación, alojamiento, transporte, etc., bien gestionados empresarialmente; sino que desde una perspectiva contemporánea **el destino debe ser concebido y gestionado bajo un enfoque de cluster turístico.**

**Este enfoque** responde a la necesidad de asegurar una experiencia turística integral, ya que desde la perspectiva del turista, el viaje es un todo que se inicia saliendo de casa y termina cuando se retorna; y si bien es cierto, esta experiencia está conformada por el consumo de una serie de bienes y servicios independientes entre sí, desde la perspectiva de producto, éstos conforman lo que podríamos denominar un “producto integral”, lo que operativamente se puede acotar a lo que concebimos como un destino turístico.

#### 4.1 Puesta en marcha de una estructura de gestión para la implementación del plan

La ejecución desde hace ya cuatro años del Programa de Turismo Municipal de SERNATUR ha generado que las autoridades tomen aún más conciencia de la importancia que tiene el turismo en el desarrollo de la comuna y por ende de la seriedad con que debe ser tratado, de allí que es fundamental contar con un profesional con capacidad técnica y de gestión que asuma la responsabilidad de coordinar el plan. De no ser posible sería necesario contratar un especialista externo que asuma una asesoría permanente durante la elaboración del plan, y posteriormente, durante la etapa de control.

Algunos municipios han tratado de suplir la inexistencia de una unidad técnica especializada mediante la asignación de funciones relacionadas con turismo a otras unidades de la municipalidad, lo que tiene el efecto de facilitar la incorporación de la variable turística en todo el equipo municipal. No obstante, si bien en el corto plazo constituye una solución, no cabe duda que en el mediano plazo sólo conduce a diluir la gestión en turismo, y en consecuencia termina siendo un “parche”, que poco le servirá a la autoridad en sus decisiones.

En consecuencia se esperaría que al menos en comunas de indudable función turística, la intervención en esta materia esté radicada en el ámbito de la unidad técnica en coordinación con cada Departamento de la municipalidad.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Se recomienda que la unidad de turismo el Departamento de Turismo esté estructurada en base a áreas de trabajo directamente vinculadas a las líneas estratégicas del plan.

### El caso de Pica: la Mesa Público Privada

En el marco del proyecto desarrollado por SERNATUR y EUROCHILE, La Mesa Público Privada de Turismo de Pica, es un organismo autónomo local, apolítico, sin fines de lucro, referente de coordinación y consenso entre las instituciones públicas y privadas, creado para gestión del Destino Pica en materia turística, que se regirá por el siguiente Protocolo de Gestión.

### Objetivos de la Mesa de Turismo de Pica (MTP)

El fin de la Mesa de Turismo, lo constituye el desarrollo integral y sustentable del turismo en el Destino Pica y, para tal efecto, irán encaminadas las siguientes actuaciones.

#### Objetivo General

Desarrollar económica, ambiental y socioculturalmente la ZOIT Pica coordinando y articulando las intervenciones de distintas instituciones público-privadas afines al desarrollo turístico del Destino Pica.

#### Objetivos Específicos

- Desarrollar la planificación estratégica para el desarrollo del turismo en el destino Pica.
- Desarrollar un trabajo participativo mediante comisiones temáticas.
- Canalizar todo el accionar público y privado en el ámbito turístico del Destino Pica
- Promover la realización de estudios e investigaciones en materia turística.
- Edición de publicaciones en el orden de mejorar la información para la toma de decisiones de inversión, tanto a nivel público como privado.
- Promover la difusión y posicionamiento de la imagen del Destino Pica.

- Generar instancias de diálogo, coordinación y cooperación público-privado.
- Canalizar las necesidades, expectativas y exigencias desde la articulación empresarial turística, hacia la institucionalidad pública de fomento.
- Suscribir acuerdos y convenios con instituciones involucradas en el desarrollo turístico del Destino Pica, siempre que redunden en el cumplimiento de los fines de la Mesa de Turismo.
- Articular acciones y gestiones ante instituciones públicas a nivel regional y nacional en ámbitos de interés para la Mesa de Turismo.
- Generar condiciones para la inversión privada local y foránea en materia turística.
- Sociabilizar hacia la comunidad los acuerdos, proyectos y logros alcanzados por la Mesa de Turismo de Pica.
- Difundir ante autoridades de gobierno comunal y regional la importancia del turismo como eje dinamizador económico-productivo y socio-cultural para el Destino Pica.
- Promover y Facilitar la permanente capacitación de los actores locales en conciencia turística y desarrollo turístico sustentable.
- Asesorar en el mejoramiento y estandarización de la calidad de los servicios turísticos y complementarios del Destino.
- Traer a los integrantes de la Mesa y a la Comunidad en general información relevante sobre instrumentos de fomento y fondos concursables de financiamiento de proyectos de desarrollo turístico.

### Integrantes de la Mesa de Turismo de Pica

La Mesa de Turismo podrá estar constituida por todas aquellas instituciones, personas naturales o jurídicas, públicas o privadas; entidades, organismos, gremios y ONG's; que realicen, coordinen o gestionen acreditadamente cualquier actividad asociada directa o indirectamente a la actividad turística en el Destino Pica. Para efectos de representación de las instituciones integrantes de la Mesa de Turismo cada una de ellas ha de poseer un Representante Titular y un Reemplazante Oficial.

*EUROCHILE. Modelo Turístico Sustentable para Zonas y Centros de Interés Turístico Nacional. ZOIT Pica. Protocolo de Gestión de Mesa Público - Privada (2007).*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Integrantes fundacionales de la Mesa de Turismo de Pica

Esta mesa de trabajo estará integrada por los siguientes representantes comunales:

- 3 representantes de la I. Municipalidad de Pica. (Alcalde, Concejal de la comisión turismo y Encargada de la Oficina Comunal de Turismo (sin voto)).
- 2 representantes del Sector Agrícola, un representante de Pica y otro de Matilla.
- 1 representante de Minería, (Quebrada Blanca o Collahuasi).
- 3 representantes de los empresarios de turismo y comerciantes, quienes como requisito deben estar formalizados con iniciación de actividades y patentes municipales al día.
- 1 representante de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.
- 1 representante de las Asociaciones Indígenas de Pica.
- 1 representante de la Comunidad Indígena de Cancosa.

La Mesa de Turismo está constituida por la siguiente estructura:

**El Directorio:** Integrado por el presidente y cuatro directores, los que corresponden a cada uno de los directores responsables de las comisiones de trabajo.

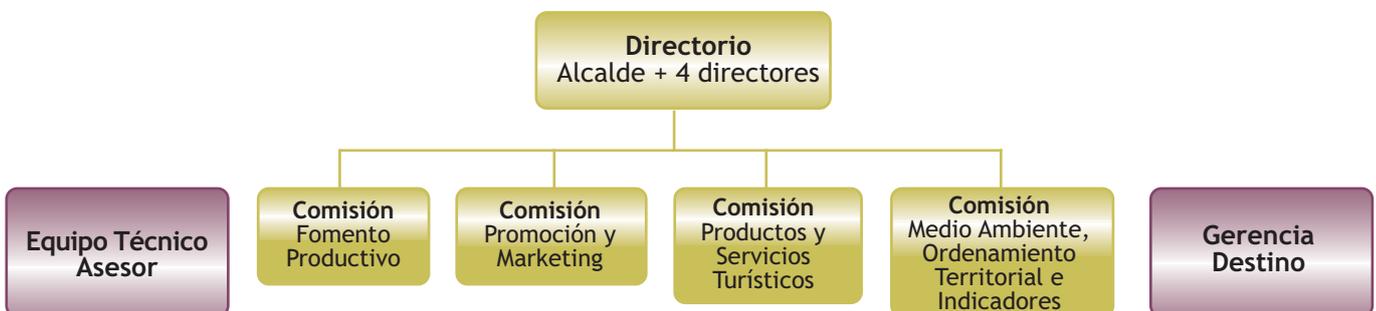
**Gerencia del Destino:** Dirección encargada de coordinar, ayudar a convocar y gestionar y asesorar técnicamente las actividades propias de la mesa de turismo, sus comisiones, y las sesiones directivas.

**Las Comisiones de Trabajo:** Están conformadas por todas aquellas instituciones o personas de mayor vínculo o más interesadas en cada una de las siguientes áreas de Trabajo.

- Comisión de Fomento Productivo
- Comisión de Promoción y Marketing
- Comisión de Productos y Servicios Turísticos
- Comisión de Medioambiente, Ordenamiento Territorial e Indicadores.

**Equipo Técnico Asesor:** Este equipo asesora a la Mesa de Turismo asistiendo competentemente al Directorio de la Mesa y a sus Comisiones Temáticas actuales y futuras proponiendo metodologías de trabajo sistemático para cada una de ellas.

### Organigrama Institucional: Mesa de Turismo de Pica



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 4.2 Diseño de un Plan Estratégico para el destino turístico

Dada la permanente limitación de recursos humanos y presupuestarios que tiene el sector en general, la primera acción estratégica que se propone implementar es la “**focalización territorial**”, con el objetivo de hacer más eficiente la acción tendiente a estimular el desarrollo de los destinos turísticos. La focalización implica priorizar destinos relevantes del país y centrar el trabajo de los distintos organismos con competencias sectoriales en turismo, sobre los destinos seleccionados, de tal manera que ellos se constituyan en polos de desarrollo, posicionen la imagen del Chile turístico y estimulen a otros destinos hacia una búsqueda de la excelencia mediante la aplicación del modelo (best practices).

El primer factor a tomar en cuenta para la selección de los destinos para implementar este programa será la **organización y compromiso local**, es decir, la participación activa de los actores del proceso del desarrollo turístico de cada destino.

La estrategia de focalización implica el desarrollo de las siguientes acciones:

- Determinación de destinos prioritarios en el ámbito regional
- Proposición de un modelo de gestión integral adaptado a la realidad local
- Conformación de un ente de gestión turística local
- Diseño de una estrategia y plan de trabajo de mediano y largo plazo
- Elaboración de proyectos y programas turísticos.

La idea es no ejecutar acciones en forma casuística, sino que cada programa es una unidad operativa del punto de vista metodológico, pero en la práctica requieren de la acción concertada entre actores públicos y privados para implementar un número importante de proyectos, ya sea en forma simultánea, o en fases diferenciadas de los proyectos. Lo que implica una coordinación permanente para lograr sincronizar cada proyecto como eslabones de un mismo sistema.

Asimismo, es importante tener en cuenta son los principios en que se respalda el plan. Para tal efecto, se recomienda considerar la Política Nacional de Turismo, cuyos principios son los siguientes:

**Sustentabilidad:** Lograr un desarrollo turístico sustentable constituye no sólo un deber ineludible del Estado, sino una oportunidad para el uso responsable de los recursos turísticos, tangibles e intangibles, y difundir su uso responsable en beneficio de las presentes y futuras generaciones, con el compromiso de las comunidades locales y de las empresas que operan en zonas turísticas.

**Credibilidad:** La calidad de la experiencia turística para los visitantes nacionales y extranjeros debe ser memorablemente satisfactoria, tanto para lograr la repetición de sus viajes como para reforzar la promoción a través de la vía testimonial. La información, las ofertas, las transacciones y los servicios deben ser transparentes.

**Innovación:** Búsqueda constante de nuevos productos, tecnologías, instrumentos y procesos que fortalezcan la actividad turística y contribuyan a la generación de valor.

**Equidad:** Promover el acceso creciente de la población del país a la actividad turística. Aprovechar y potenciar la diversidad de características y ofertas de destinos a lo largo del país, de manera que por la vía del consumo turístico se refuerce la equidad territorial y los beneficios para cada una de las comunidades del entorno de esos destinos.

**Colaboración:** Dado que el turismo implica necesariamente encadenamientos e integración de ofertas, para maximizar sus beneficios es fundamental estrechar las relaciones en el sector, tanto en el desarrollo de destinos, la oferta y la comercialización, por lo que el trabajo conjunto entre el Estado, la industria y las comunidades locales es un requisito básico para el éxito en el largo plazo.

**Facilitación:** Se requiere la participación de todos los organismos del Estado que disponen de instrumentos o normativas que regulan el sector turismo. Para esto se deben desarrollar acciones que faciliten desde una perspectiva integral el desarrollo de la actividad turística, tanto para el mercado interno, como para el turismo internacional.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

La estructura de contenidos del plan estratégico se observa en la siguiente figura:

### ESQUEMA PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los proyectos se desagregan en función de ciertos descriptores, que se resumen en el siguiente cuadro:

- Nombre proyecto
- Objetivo
- Descripción
- Localización
- Beneficiarios
- Organismos responsables
- Período de ejecución
- Presupuesto
- Fuente de financiamiento
- Indicadores para medir el éxito

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS										
PROGRAMAS	Proyectos Iniciativas	Objetivos	Descripción	Localización	Beneficios	Organismos responsables	Período de Ejecución	Presupuesto (Miles de pesos)	Fuentes de Financiamiento	Indicadores para medir el Éxito
DESARROLLO DE PRODUCTOS										
MARKETING TURÍSTICO										
CALIDAD DE SERVICIOS										
FOMENTO PRODUCTIVO										
ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE										
INFORMACIÓN										
RECURSOS HUMANOS										
INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA										
INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA										
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL										
INNOVACIÓN										
OTROS										

Fuente: Elaboración Propia

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Diseño de una estrategia turística: el caso de Valdivia - Corral

La puesta en marcha de un plan de desarrollo turístico, como se desprende de lo planteado en los capítulos anteriores, requiere la participación de todos los actores comprometidos desde un principio. En Valdivia se ha conformado una mesa de turismo liderada por la Ilustre Municipalidad e integrada por empresarios del sector turismo, SERNATUR y otras instituciones públicas, y apoyada técnicamente por la Universidad Austral.

Los actores locales desarrollaron un trabajo de gestión bajo la conducción de SERNATUR y EUROCHILE para implementar una estrategia de destino que incluye a la comuna de Corral, como parte del destino. Los contenidos resumidos del plan estratégico elaborado por Oyarzún y Jara (2008) se resumen a continuación.

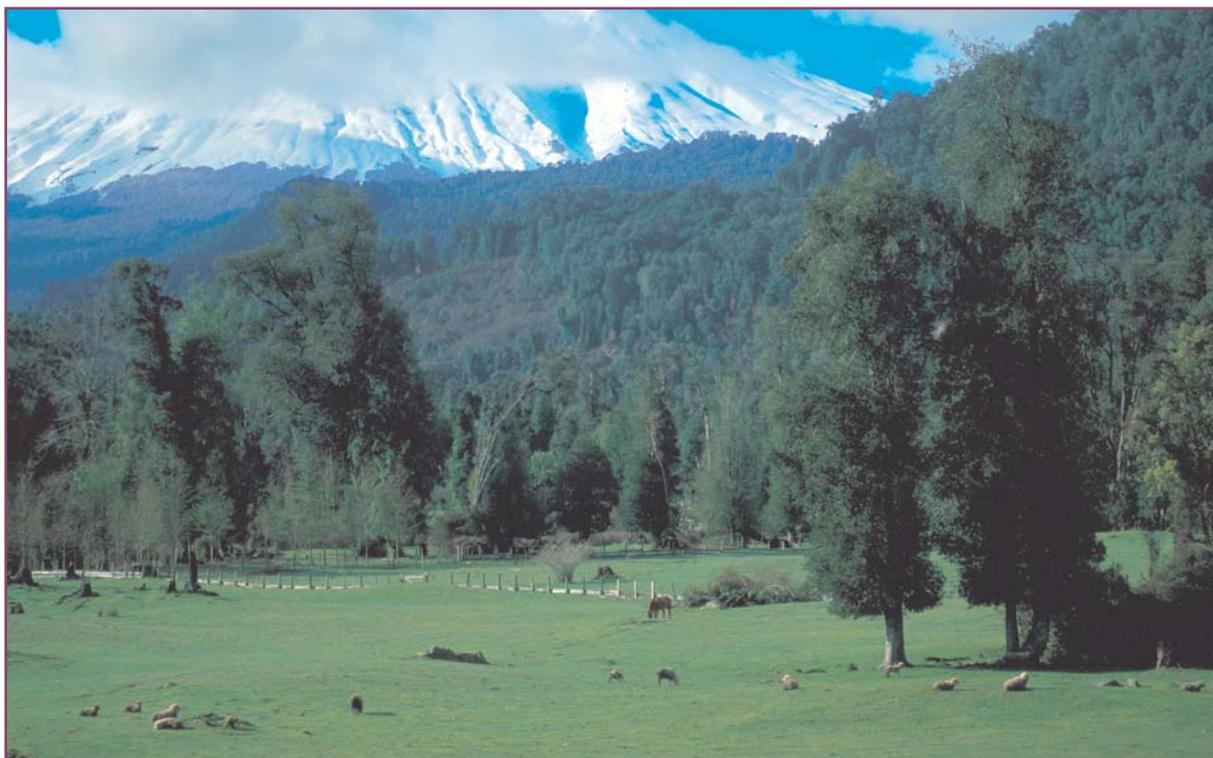
### A. Visión del destino Valdivia - Corral

“Un destino turístico nacional e internacional consolidado, con una fuerte demanda de turismo de intereses especiales, con un constante crecimiento de flujos internacionales, que llegan a Valdivia y a la Región de Los Ríos motivados por la diversidad y calidad de su oferta turística basada en nuestros elementos diferenciadores: naturaleza única (bosques, ríos), historia y cultura, gastronomía y productos locales, lo cual unido a la calidad de los servicios y su constante innovación en los procesos de gestión y atención al cliente harán de esta “La ciudad más linda y amable de Chile”.

### B. Objetivos estratégicos

#### Objetivo general

Promover el desarrollo turístico sustentable del destino, a través de la aplicación de un modelo de gestión y planificación integral, que se sustente en el aumento de la competitividad de las micropymes turísticas locales, en la integración de los actores locales del desarrollo turístico, de manera tal de optimizar los esfuerzos tanto públicos como privados con el propósito de minimizar las externalidades negativas del turismo en la comunidad local.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Línea estratégica de acción	Descripción
Desarrollo de Productos turísticos	Desarrollar acciones que permitan contar con una cartera de productos innovadores y diversificados.
Marketing turístico	Realizar acciones de difusión y promoción del destino en los mercados nacionales e internacionales, desarrollando una imagen común que permita dar identidad al territorio y una campaña promocional para la oferta de nuevos productos.
Calidad de servicios	Asegurar la calidad de la experiencia turística y la sustentabilidad ambiental, social y económica.
Fomento productivo	Fomentar el desarrollo y consolidación de la pequeña y micro empresa turística, de modo tal de aumentar su competitividad.
Ordenamiento territorial y medio ambiente	Desarrollar el ordenamiento del territorio, desde la actividad productiva del turismo.
Información	Poner en marcha un proceso de recopilación y sistematización de información turística, tomando en cuenta la periodicidad de su actualización. Además, de información para el turista, es necesario contar con ésta para futuros estudios y proyectos turísticos.
Recursos Humanos	Promover la profesionalización y especialización del Recurso Humano.
Facilitación turística	Implementar empresas turísticas que ofrezcan un servicio innovador.
Infraestructura turística	Fortalecer la accesibilidad y puesta en valor de los recursos turísticos.
Fortalecimiento institucional	Lograr un mayor compromiso y coordinación del sector público y privado, para lograr una mayor competitividad del destino turístico.
Transversales	Conjunto de acciones necesarias para asegurar la coherencia y sustentabilidad del proceso de planificación y gestión del destino.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	PROYECTOS - INICIATIVAS	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS	ORGANISMOS RESPONSABLES
DESARROLLO DE PRODUCTOS	Ruta de los conquistadores	Potenciación de la puesta en valor turística de los fuertes de Niebla, Corral y Mancera: Desarrollar el sistema defensivo bajo el concepto de Ruta Turística	-Mejoramiento del equipamiento de acceso a los fuertes: muelles y estacionamientos. -Desarrollo de una señalética turística estándar para los fuertes. -Mantención de áreas circundantes a las fortificaciones: embellecimiento, recogida de basuras y otros. -Creación de facilidades de acceso y desplazamiento para personas con discapacidad y movilidad reducida. -Coordinación en acciones promocionales Valdivia y Corral. -Desarrollo de una imagen de marca para el sistema, asociada a la imagen macro de destino. Cuenta con financiamiento, a través del programa Chile Emprende	Comuna de Corral y Valdivia, empresarios turísticos vinculados al sistema defensivo español	Consejo público-privado Costa Valdiviana Emprende

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

<b>MARKETING TURÍSTICO</b>	Plan de marketing turístico para el destino Valdivia-Corral	Contar con una estrategia de marketing orientada al destino que integre los esfuerzos públicos-privados.	Diseño e implementación de un Plan de Marketing turístico consecuoado entre los actores locales, de manera tal de proporcionar el destino en base a la vocación turística del territorio, con acciones definidas según las características de los productos turísticos y mercado objetivo.	Empresas turísticas e instituciones públicas	Mesa público-privada de Valdivia
<b>CALIDAD DE SERVICIOS</b>	Plan de incentivo para formalización de empresas turísticas informales	Disminuir la oferta de empresas (alojamiento, guías, entre otros) informal del destino	Uno de los problemas más recurrentes para la imagen turística del destino, es la aparición de empresas que ofrecen el servicio de alojamiento principalmente, de manera informal, y muchas de ellas sólo en temporada estival. Esto repercute en la calidad de la experiencia de viaje de los turistas, ya que estas empresas muchas veces no ofrecen un servicio de calidad. Por tanto, es necesario que el municipio junto con las instituciones y los empresarios, desarrollen un plan en donde se fomente la formalización, indicando los beneficios de iniciar actividades y de constituirse como empresa turística (promoción de SERNATUR, trabajo en red, etc.), fomentar la Ley de la Microempresa familiar como alternativa para la formalización.	Empresas turísticas	Mesa público-privada de Valdivia
<b>FOMENTO PRODUCTIVO</b>	Estudio de oportunidades de negocios en el territorio emprende Costa Valdiviana	Identificar negocios en torno a la actividad turística	Estudios para identificar las oportunidades de negocios, a partir de la actividad económica del turismo, en la costa Valdiviana. Cuenta con el financiamiento de FOSIS, el cual baja a través del Programa Chile Emprende.	Empresas turísticas e instituciones públicas	Consejo público-privado Costa Valdiviana Emprende
<b>ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE</b>	Promoción y difusión cultura ciudadana para una ciudad limpia	Promover y difundir cultura ciudadana para una ciudad limpia	Promover la concientización de la comunidad para una ciudad limpia y así crear una imagen turística más atractiva, por medio de una campaña comunicacional que apunte a la promoción de una ciudad limpia. Se deben generar programas de sensibilización en la población con una orientación turística claramente definida.	Empresas turísticas e instituciones públicas	Mesa público-privada de Valdivia
<b>INFORMACIÓN</b>	Observatorio turístico del destino	Implementar un área de estudios y seguimientos sobre el comportamiento del turismo	Contar con un área de estudios, seguimientos sobre el comportamiento de la industria del turismo en la zona, que permita nutrir a los actores del destino con información relevante para la toma de decisiones.	Empresas turísticas e instituciones públicas	Mesa público-privada de Valdivia
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Capacitación para guías locales	Entregar herramientas que contribuyan a estandarizar la calidad de los servicios entregados por los guías de turismo locales.	Diseñar un Programa de capacitación con el objetivo de apoyar a los guías de turismo locales a obtener certificación en Turismo (NCh 2961), además de contribuir a mejorar la calidad de los servicios entregados por los mismos, se sugiere diseñar acciones que contemplen capacitación en aspectos tales como: idioma, historia local, manejo de grupos, primeros auxilios.	Guías locales	Mesa público-privada de Valdivia

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

<b>FACILITACIÓN TURÍSTICA</b>	Creación Agencia Operadora profesional para la atención especializada de congresos y eventos	Coordinar con un enfoque técnico el incipiente nicho de los congresos y eventos	Organizadora Profesional de Congresos de Valdivia (OPCV) -Nombre del Proyecto: Acceso de la MIPE de la Región de los Ríos al mercado de Congresos y Eventos. -Beneficiarios: Cámara de Turismo de Valdivia Para desarrollar en el año 2008, tienen dos líneas: -El desarrollo de productos y servicios turísticos complementarios para el mercado de congresos y eventos, y profesionalización de las micro y pequeñas empresas. -Mejoramiento de los niveles de calidad de la mipe regionales que participan del proyecto, culminará con la certificación de las empresas participantes bajo la NCh 2909. SERCOTEC, comprometió recursos (20 millones de pesos) para su implementación durante el 2008, los cuales bajan a través del Programa Chile Emprende	Cámara de Turismo de Valdivia	SERCOTEC
<b>INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA</b>	Construcción Puente Cau-Cau	Mejorar la accesibilidad hacia los atractivos turísticos presentes en el destino	Esta idea de proyecto, se constituye como mejoramiento del acceso, además de otorgar mejor calidad de la experiencia de viaje de los turistas que visitan el destino	Empresarios turísticos	MOP
	Mejoramiento, mantención vial de la ruta T-450 (camino Valdivia-Corral)	Mejorar accesibilidad	Mejorar la infraestructura de acceso, con el objetivo de mejorar la imagen turística del destino, contribuyendo a elevar la calidad de la experiencia de viaje de los turistas, así como también la calidad de vida de la comunidad residente.	Comuna de Corral y Valdivia, empresarios turísticos	MOP
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>	Fortalecimiento del Valdivia Convention Bureau	Promocionar la ciudad de Valdivia como sede de congresos, ferias y eventos	Fomentar el Turismo de congresos y eventos, por medio del fortalecimiento del Convention Bureau de Valdivia, para: -Facilitar la postulación de Valdivia como sede de congresos, ferias u eventos. -Brindar apoyo a las asociaciones, empresas e instituciones interesadas, en la confección del dossier de candidatura. -Provisión de material promocional, preparación de presentaciones y postulaciones. -Definición de programas sociales y turísticos -Coordinación de visitas de inspección y el contacto con organizadores de eventos, empresas de turismo y proveedores.	Valdivia Convention Bureau y asociados	Mesa público-privada de Valdivia
<b>INICIATIVAS TRANSVERSALES Y DE GESTIÓN DEL PLAN</b>	Gerente de destino	Contar con asistencia técnica en Gestión Empresarial al Plan	Contratar a un profesional, que planifique y gestione las iniciativas contenidas en el Plan estratégico para el desarrollo turístico del Destino Valdivia-Corral, además de difundir el Modelo de Gestión de Destinos turísticos como una herramienta eficaz para el desarrollo sustentable del territorio	Instituciones públicas y organizaciones privadas del empresario turístico	SERNATUR

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 4.3 Integración del plan a los mecanismos y procesos operativos de los municipios que integran el destino.

En esta fase corresponderá analizar en qué punto del ciclo de desarrollo turístico se encuentra el destino a objeto de asegurar intervenciones efectivas a la situación turística del destino. Según este análisis serán las intervenciones a elegir en cada área - como se mencionaba en el capítulo anterior - a partir de objetivos estratégicos debidamente consensuados.

En esta etapa del proceso es importante involucrar a cada funcionario municipal en los contenidos del plan, por cuanto la fase de implementación deberá considerar diferentes mecanismos y procesos operativos de la gestión municipal.

La implementación y especialmente el seguimiento requieren la vinculación directa entre el plan y los distintos instrumentos de planificación y administración que rigen al municipio (PLADECO, Planes Reguladores, ordenanzas locales, etc), pero es en el presupuesto donde se debe asegurar recursos para las distintas etapas de diseño y ejecución. En otras palabras la formulación del plan es sólo una parte del proceso, pero su integración dentro de los sistemas de gestión es tanto o más importante que la anterior.

Uno de los aspectos que habitualmente no se considera o presenta déficit es la asignación de tiempo y recursos para contraparte, lo que implica finalmente que el equipo de la municipalidad pasa a tener escasa participación en jornadas de trabajo en terreno, quedando en la práctica todo el trabajo en manos de consultores externos. Esto es evidente al momento de disponer de viáticos y pasajes, por ejemplo, que por no haber sido considerados en la planificación del trabajo con los actores del destino impiden el desplazamiento de funcionarios de municipio para participar en talleres con la comunidad.

Por supuesto que las acciones programadas deberán concordarse dentro de las políticas, planes y ordenanzas municipales a objeto de velar por la total coherencia de ejecución de las acciones, ya que de lo contrario, quedarán aisladas y no tendrán el impacto esperado. Por ejemplo, en la Comuna de Buin se diseñó un Plan de Desarrollo Turístico que en su matriz propone un proyecto de construcción de un módulo de información turística, que implica un aporte directo del municipio (Ver cuadro de proyectos).

Teniendo en cuenta que estamos propiciando la creación de Organismos de Gestión de Destinos ninguna acción de competencia municipal debe entenderse como una acción aislada. En el esquema de planificación turística que estamos incentivando no sólo es recomendable, sino indispensable establecer asociaciones y "alianzas estratégicas" con el sector público, con el sector privado, con otros municipios, con organismos no gubernamentales y particularmente con la propia población residente, principal beneficiaria del desarrollo turístico del destino.

Por lo tanto, en el marco de las tareas que competen a la autoridad local, el turismo debe enfrentarse desde una perspectiva de actividad "transversal", por cuanto cualquier decisión que afecte al territorio comunal tendrá un impacto sobre los recursos, la comunidad involucrada, los prestadores de servicios y finalmente sobre los turistas, lo que obliga a trabajar bajo un enfoque integral.

Algunas comunas del país ya cuentan con este tipo de unidades (departamentos u oficinas de turismo), mientras que en otras la función es asumida por otros departamentos, lo que no contribuye al propósito de contar con un funcionario especializado y destinado a un trabajo que parece más fácil de lo que habitualmente piensan las autoridades locales. A continuación entregamos un cuadro resumen de la situación del país.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

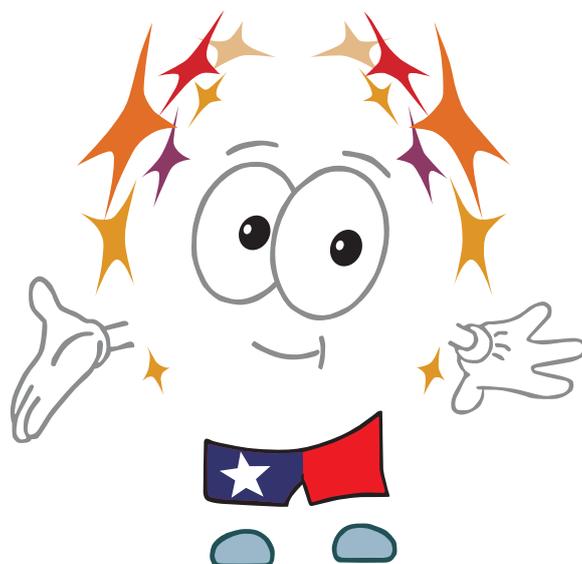
Unidades de Turismo en los Municipios del país  
(diciembre 2006)

Región	Departamento de Turismo	Oficina de Turismo	Oficinas Informaciones Turísticas	OIT de temporada
Tarapacá	8	8	5	7
Antofagasta	2	2	3	3
Atacama	2	7	7	2
Coquimbo	3	6	5	5
Valparaíso	9	16	12	13
Metropolitana	3	14	5	0
O'Higgins	0	5	6	6
Maule	3	12	6	10
Biobío	18	9	10	4
Araucanía	1	6	9	12
Los Lagos	6	23	3	41
Aisén	0	4	4	14
Magallanes	2	4	5	0
<b>TOTAL PAIS</b>	<b>57</b>	<b>116</b>	<b>80</b>	<b>117</b>

Fuente: Direcciones Regionales de Turismo y Oficinas Locales, 2007

El cuadro muestra una situación de evidente debilidad municipal en esta área, por cuanto además se suma el hecho que numerosas municipalidades que hoy cuentan con una unidad dedicada al turismo lo hacen con una persona que está a cargo y que se transforma en un "mentolatum del turismo", que cuenta con escasos recursos para su trabajo y en consecuencia, con una muy discutible productividad y eficacia en las acciones que emprende, convirtiéndose más bien en un coordinador general de algunas tareas.

Por lo anterior, la etapa de puesta en marcha deberá necesariamente contribuir a fortalecer el equipo interno del municipio, generando una contraparte de alto nivel acorde a la decisión de tomar en serio la planificación, por cuanto la estructura de relaciones que se conforma en el destino tendrá en ésta unidad un pilar relevante para su operación y éxito.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Matriz de Proyectos por áreas temáticas Propuesta de Proyectos Mesa Pladetur Municipal								
Áreas Temáticas	Proyecto	Justificación	Beneficiarios	Objetivos	Responsables	Plazos	Recursos	Indicadores
Dotación de Equipamiento e infraestructura	1.- Modulo atención Turística	En la actualidad no existen puntos de promoción, venta, marketing para la actividad turística publica y privada	Toda la comuna, especialmente aquellos sectores que se dedican a la actividad turística	Promover actividades Turísticas sustentables en el tiempo.	En su construcción el municipio En su mantención los particulares	30 días para su ejecución y puesta en funcionamiento Abril-Mayo 2007	M\$ 2.500 Aporte Municipal	Nº visitas realizadas Productos vendidos
	2. Catalogación de monumentos	En la actualidad no existe ningún instrumento que norme o resguarde el patrimonio Público o privado en la comuna.	Toda la comunidad	Preservar el patrimonio arquitectónico, artístico, paisajístico de la comuna.	Autoridad local a través de sus organismos técnicos	Julio-Agosto 2007 (60 días para la creación del marco regulatorio y diagnóstico) Septiembre-Diciembre 2007 (120 días para la catalogación de monumentos )	M\$ 12.000 Consejo de Monumentos Nacionales-Municipio	Nº de Monumentos Catalogados
	3.- Café Mirador de Buin	Aprovechar la remodelación de la plaza de armas y entregar un espacio de encuentro para turistas, visitantes y vecinos en general	Vecinos de buin y alrededores, y los mismos turistas	Potenciar la actividad cultural, promover el micro emprendimiento y recuperar un sitio de esparcimiento y recreación.	Casa de la cultura y dirección de obras. Of. de turismo le imprimirá el carácter turístico y de identidad local	1ª etapa: Enero a Diciembre 2007. Dependencia casa de la cultura y construcción Mirador. 2ª etapa: Enero a diciembre del 2008 Concesión y equipamiento final	M\$ 15.000 Ministerio de Vivienda y Urbanismo, MINVU.	Flujo de turistas y visitas dependencia municipales construidas

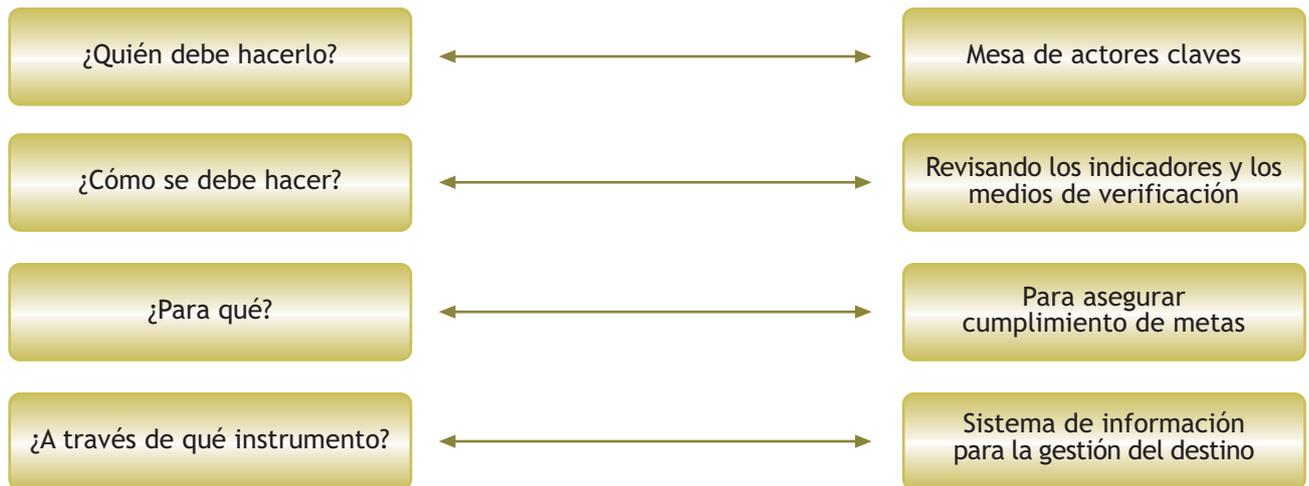
Fuente: Ilustre Municipalidad de Buin 2006.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

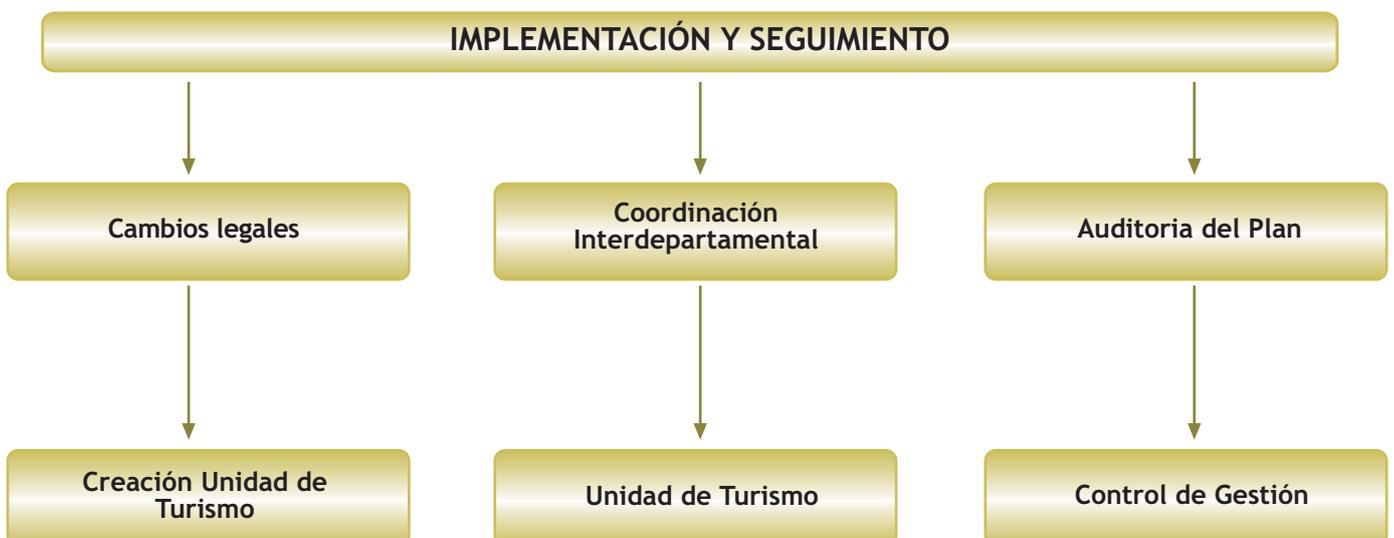
### 4.4 Crear un sistema de seguimiento del plan

Como se verá en la siguiente se requerirá de instrumentos y personal especializado en control de gestión cuya función será auditar el cumplimiento de las metas, mediante indicadores específicos. Esta es una de las funciones más importantes del grupo de gestión conformado durante la etapa inicial del proceso de planificación.

#### Auditoria del Plan de Desarrollo Turístico comunal



Para esto se sugiere constituir un Comité de Seguimiento que puede ser parte de un grupo de gestión destinando a controlar los avances del plan. Existe la posibilidad de trabajar con empresas consultoras para que realicen los trabajos necesarios pero esto demanda contraparte técnica por parte de los interesados. Ahora bien, el hecho de contratar consultorías genera todo un procedimiento interno porque hay que definir las bases, hacer la licitación, evaluar los trabajos entregados por estas empresas ya que aún cuando el resultado es responsabilidad de la empresa consultora contratada, la institución es responsable finalmente los resultados de este proceso.



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### El Sistema de Gestión de Destino Turístico

Como señalábamos en un documento anterior “la competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos depende directamente del nivel de coordinación con que actúen estos sectores y actores, ya que desde la perspectiva de los visitantes, la ciudad, comuna, o localidad visitada (el destino) es una unidad, y la calidad de la experiencia turística vivida en éste depende a su vez, de la calidad de los servicios recibidos (alojamiento, alimentación, guiado, etc.) y de los contactos y vínculos establecidos con los demás actores, como policía, salud, pobladores, entre otros, que intervienen en el funcionamiento del destino en su conjunto.

Serán sin embargo esos contactos - muchos de ellos circunstanciales y breves, los que influenciarán la imagen, positiva o negativa, que los visitantes se lleven del destino visitado - la que tendrá consecuencias sobre su deseo de regresar o no, y tan importante como lo anterior, sobre las recomendaciones positivas o negativas que éstos hagan a sus parientes y amigos sobre el destino en cuestión. Está en juego por lo tanto, la competitividad y permanencia en el tiempo del destino, es decir su sustentabilidad, lo que hace indispensable que los actores públicos y privados que operan en el, tengan y practiquen un conjunto de protocolos básicos (estratégicos) consensuados entre ellos, al estilo de “buenas prácticas”, para asegurarle al visitante una experiencia turística de la mejor calidad posible según el estado de desarrollo del destino “

En el mismo documento se planteaba que “la principal razón para intervenir en la gestión de los destinos es que el visitante demanda una variada gama de bienes y servicios que sólo si actúan como un sistema integrado (producto) podrán cumplir las expectativas que lo motivaron e impulsaron hacia un determinado destino. En ese sentido, la satisfacción del visitante es una responsabilidad compartida por empresarios, funcionarios públicos, empresarios, funcionarios municipales y otros actores que conforman un sistema - destino, que según Ejarque (2006) está compuesto por una serie de servicios que se le ofrecen al turista y que sólo cuando utiliza percibe que funciona” (González y Rivas, 2006).

Para que el sistema de gestión pueda operar se requerirá identificar cuáles son las variables sobre las que los actores del destino deberán intervenir y al mismo tiempo qué responsabilidades debe asumir cada organismo gubernamental y los empresarios privados del sector turismo en la fase de implementación estratégica. Esto implica reconocer al menos cómo se comporta la estructura del cluster - destino en la etapa de desarrollo en que se encuentra.

Las variables estratégicas comunes a la mayor parte de los destinos turísticos tienen relación con los siguientes componentes básicos que determinan la gestión del destino y que en nuestro caso reconocemos como relevantes para aplicar al proceso de seguimiento (1):

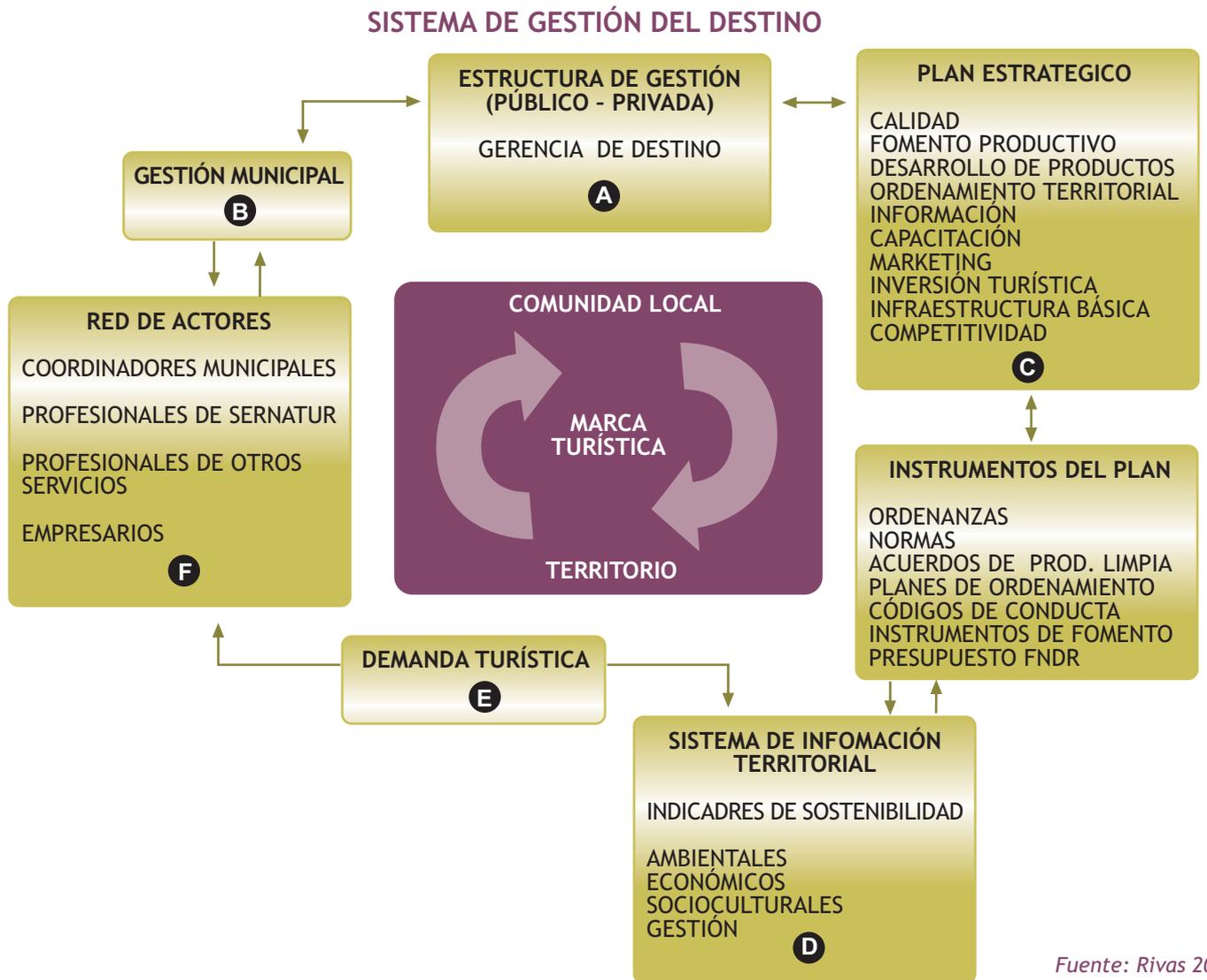
- Demanda turística
- Comunidad local
- Red de actores
- Territorio
- Gestión municipal
- Instrumentos de gestión ambiental
- Estructura público - privada
- Plan Estratégico del Destino

La siguiente figura identifica las variables mencionadas, dejando claramente identificado al centro del sistema el territorio, en tanto construye la base de atracción de la actividad turística del destino y determina a nuestro juicio la marca que se venda en el mercado.

*González Ricardo y Rivas Humberto. Propuesta de un Modelo Integral de Gestión de Destinos Turísticos. SERNATUR, 2006.*

*Para el proyecto INNOVA ejecutado por EUROCHILE y en el que participó SERNATUR como organismo asociado, el autor elaboró un modelo conceptual para analizar la gestión de un destino turístico, el que se grafica en una figura geométrica que representa las principales variables que los actores del destino deben intervenir para conducir el desarrollo turístico.*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

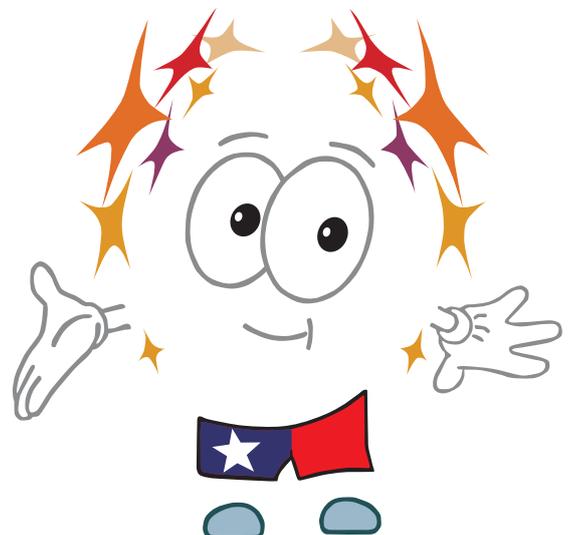


Para complementar los temas vistos hasta aquí, le invitamos a revisar la presentación en Power point llamada “Implementación y seguimiento del plan” en donde encontrará un resumen didáctico de las principales ideas desarrolladas en esta etapa

Recuerde que puede utilizar el CD interactivo que acompaña este trabajo o bien revisarlo en el sitio web:

[www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur](http://www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur)

Mucho ánimo y continúe adelante



# ETAPA 5 EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### ETAPA 5

#### 5. EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Un proceso sistemático de planificación debe diseñarse en base a un ciclo continuo en permanente retroalimentación, de tal forma de introducir las modificaciones que sean pertinentes para asegurar su viabilidad, y aplicar medidas correctivas en el caso de que se esté avanzando en una dirección no deseada. Es así que la ejecución del plan debe estar sujeta a **mecanismos eficientes de control**, requiriéndose el uso de instrumentos de evaluación que permitan medir “**estados de avance**” a nivel de programas y proyectos específicos.

Para tal efecto, será necesario seleccionar indicadores cuantitativos y cualitativos destinados a medir los resultados del plan. Según Botero (2004), estos indicadores deberían cumplir con los siguientes requisitos para ser considerados útiles:

- Representatividad
- Relevancia
- Especificidad
- Validez científica
- Facilidad de medición e interpretación
- Accesibilidad de la información
- Comparabilidad
- Cobertura
- Utilidad para el usuario

Por ejemplo, para evaluar los programas de inversión en equipamiento e infraestructura (instalación de camping, pavimentación de caminos; etc.) o de promoción turística, se pueden determinar algunos indicadores objetivos, tales como:

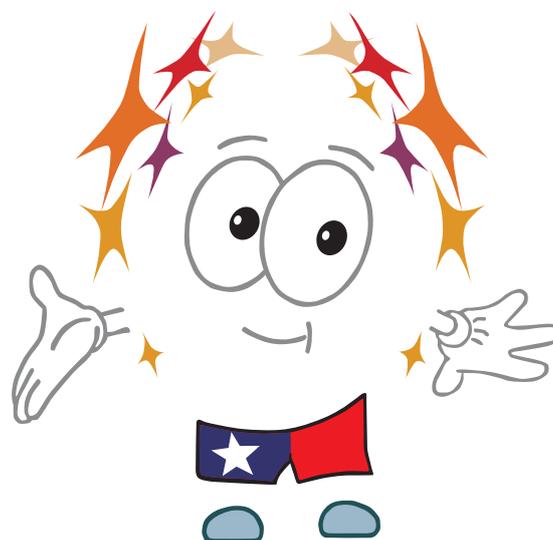
- Número y tipo de proyectos de infraestructura ejecutados
- Estudios realizados en el año
- Recursos humanos capacitados
- Total de nuevas camas turísticas construidas
- Asistencia de público a eventos turísticos.

Ahora bien, en el caso de otros programas no asociados a la construcción de obras, pero igualmente importantes, como por ejemplo, un programa de mejoramiento de la calidad de la atención a los visitantes, la evaluación será algo más subjetiva y dificultosa y sus resultados serán difícilmente medibles en muy corto plazo.

Por lo tanto, **la búsqueda y/o diseño de técnicas de evaluación objetivas, es una tarea prioritaria que debe considerarse en la formulación del plan**, ya que éstas nos permitirán saber si nos acercamos o no, a la situación deseada, es decir la imagen-objetivo. Periódicamente, tanto el sector privado, como todos los involucrados en el sector turismo, debieran recibir y compartir información acerca de cómo se ha implementado el plan y qué condiciones del entorno que pudiesen afectarlo se han modificado o persisten.

Estos antecedentes **deberán difundirse a través de minutas o informes que midan sus avances**, lo que equivale a una auditoría de gestión del plan. Un factor clave radica en el diseño de un sistema de información eficiente y oportuno para evaluar la aplicación del plan.

También será **importante identificar los problemas o dificultades que atentan contra la medición**, de tal forma de aplicar medidas inmediatas de corrección. Para tal efecto se recomienda el uso de cuadros de control periódico como el siguiente:



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Implementación del Plan		Objetivo estratégico 1				
Criterios	PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN					
Técnicos	Visión cortoplacista de los empresarios turísticos Escasa comprensión del equipo profesional de la consultora respecto del destino.					
Financieros	Insuficiente disponibilidad de recursos financieros Insuficiente capacidad de pago de créditos ante la banca en el último año.					
Socioeconómicos	Renuencia de la población a integrarse a equipos de trabajo con las autoridades locales. Bajo nivel de formación de la población ocal Altos índices de rotación de personal en empresas turísticas.					
Ambientales	Deterioro del entorno urbano					
Políticos	Carencia de instrumentos de coordinación público - privada Mínima participación de las autoridades locales					

En este caso se han aplicado los criterios de evaluación que se habían discutido en el capítulo anterior.

Una de las inquietudes más frecuentes que manifiestan las autoridades locales y los empresarios dice relación con los reales beneficios de la actividad turística en la alta temporada y en ese sentido la interrogante habitual ¿es la creciente llegada de turistas largo plazo favorable para el destino? aparece continuamente en las discusiones sobre el desarrollo turístico local.

Al respecto la Comisión Europea de Turismo (2002) ha elaborado una guía que resulta muy útil para enfrentar esta interrogante, por cuanto plantea la necesidad de evaluar la condición turística del destino a partir de ciertos indicadores que permiten evidenciar una situación de declive. El sistema de indicadores propuesto por la Comisión se basa en el método del *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral adaptado para destinos turísticos y recibe la denominación de **Sistema Equilibrado de Indicadores de Alerta**.



*El documento Sistema de Alerta Rápida para la Detección de Destinos Turísticos en Declive constituye una buena guía para orientar la acción de la autoridad local en destinos saturados.*

2001

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### El sistema equilibrado de indicadores como sistema de alerta para los destinos turísticos

Según la Comisión Europea de Turismo (2002, pág. 26) “el concepto de sistema equilibrado de indicadores constituye un instrumento útil a la hora de dar respuesta a la pregunta «¿cómo podemos saber, en cualquier momento, si los resultados que obtenemos resultan satisfactorios?». **El sistema equilibrado de indicadores proporciona un modo de resumir la evaluación de los resultados más importantes en un único informe de la gestión.** El concepto desarrollado en el ámbito comercial ha demostrado ser muy útil en el ámbito del desarrollo público y regional.

Por consiguiente, el sistema equilibrado de indicadores constituye un ejemplo significativo de sistema de alerta rápida que puede utilizarse para el desarrollo del turismo en los destinos turísticos. Sin embargo, para poder usar este sistema como alerta rápida en los destinos turísticos, es necesario realizar algunos ajustes. El concepto de sistema equilibrado de indicadores se mantendrá vivo, pero, en calidad de instrumento de desarrollo del turismo, resulta necesario hacer una serie de ajustes en relación con la visión de futuro, la puesta en práctica de estrategias y los cuatro sectores del sistema.

La visión de futuro y la estrategia constituyen una diferencia importante entre un destino turístico y una empresa. A diferencia de lo que ocurre con las estrategias que las empresas privadas ponen en práctica y que pueden modificarse a placer, los órganos de gobierno y los destinos turísticos se ven obligados a trabajar sin salir de los límites de una misión previamente autorizada. Los organismos gubernamentales no llevan a cabo sus tareas con ningún ánimo de lucro, sino que lo hacen porque se les ha dotado de una misión determinada, que constituye una «función inherente al gobierno». Los organismos gubernamentales tienen potestad para llevar a cabo la misión que les ha encomendado el gobierno nacional (y que establece la constitución).

La evaluación de los resultados en el ámbito público, por consiguiente, no es de naturaleza financiera, sino que se debe concentrar en la eficacia con la que se lleva a cabo la misión encomendada.

Las preguntas importantes a las que hay que dar respuesta en un destino turístico son:

#### **Punto de vista de la demanda**

¿Está proporcionando el destino turístico los servicios que los visitantes y los residentes desean?

#### **Punto de vista de los recursos del destino turístico**

¿Se proporcionan los servicios de forma sostenible en términos materiales, económicos y sociales?

#### **Punto de vista de la oferta**

¿Puede el destino turístico adaptar el alojamiento y las atracciones al modo en que se proporciona el servicio y mejorarlo?

#### **Punto de vista de la comunicación e innovación**

¿Está manteniendo el destino turístico la comunicación, tecnología y preparación de sus empleados para que se produzca una mejora constante?

Las preguntas que se plantean en los diferentes ámbitos están todas ellas vinculadas a la visión de futuro y a la estrategia de un destino turístico que a su vez se traducen en recursos (materiales, económicos y sociales), demanda, comunicación, e innovación y oferta. Se deberían definir indicadores significativos para cada uno de los ámbitos mencionados”.

En el mismo documento de la Comisión Europea de Turismo se concluye que “un estudio realizado con los profesionales que trabajan en los destinos turísticos proporciona algunas indicaciones acerca de las variables reconocidas como indicadores de declive por los responsables locales de la gestión de los mismos. Estos signos de declive se pueden resumir e interpretar como sigue:

- La mayor parte de los responsables de la gestión de un destino turístico son conscientes del riesgo de declive: perciben la amenaza que dichos signos plantean pero experimentan dificultades a la hora de realizar una evaluación efectiva de las mismas;
- Dichos responsables basan su análisis esencialmente en las tendencias que experimentan los flujos de visitantes, es decir, los signos de declive más inmediatos;

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

- Asimismo, hacen hincapié fundamentalmente en el papel estratégico que desempeñan los factores endógenos, pero no son capaces de lograr un uso verdaderamente integrado de los indicadores;

- Los factores exógenos se consideran menos como un indicador directo de riesgo, ya que se encuentran fuera del alcance de los responsables de la gestión y a menudo resultan imprevisibles (fiebre aftosa, terrorismo); sin embargo, se considera importante la realización de análisis de mercado centrado en la competencia (lo que significa el posicionamiento del destino turístico y la elaboración de políticas de mercado).

Entre los signos de declive, **la disminución del flujo de visitantes en términos numéricos al destino turístico constituye la categoría más corriente y un signo muy directo.**

Sin embargo, ello podría ser la consecuencia de una disminución de los elementos que definían anteriormente la calidad del destino turístico, o bien de la dificultad a la hora de garantizar un turismo sostenible, esencialmente expresada a través de factores materiales como la congestión, los daños causados al medio ambiente y/o al patrimonio, el tráfico, etc., o a través de una falta de infraestructuras y de una oferta adecuadas. La necesidad de invertir en recursos humanos también se considera un signo importante.

Los factores exógenos están representados por por la amenaza de los competidores, la única variable, de hecho, sobre la que el destino turístico puede operar a través de una serie de acciones comerciales dotadas de un objetivo específico.

Parece existir una relación entre los signos más importantes del declive y los indicadores que utilizan los responsables de la gestión de los destinos turísticos. De hecho, los indicadores que se mencionan con mayor frecuencia corresponden a la demanda (llegada de turistas, noches, duración de la estancia, estacionalidad); algunos de ellos están relacionados con la oferta (gasto, tipo de alojamiento, características de los visitantes, satisfacción), mientras que otros se relacionan con los recursos del destino (inversión en las atracciones turísticas). El análisis de los competidores, que corresponde al ámbito de la innovación y organización ocupa la undécima posición.”

### 5.1 Desarrollar un sistema efectivo de información del plan

La comisión de seguimiento del plan deberá acordar la forma de trabajo que desarrollará, así como los plazos y metodología con que se abordará la evaluación, esto permitirá analizar el grado de cumplimiento de las metas, así como determinar el impacto de cada una de las decisiones. Esta información será imprescindible para proponer modificaciones o para reorientar la asignación de recursos, y en el caso que “el plan no logre corregir los problemas, ni satisfacer las necesidades que han sido priorizadas, entonces el sistema de retroalimentación debe dar paso a una planificación o acción subsiguiente”

El Observatorio Turístico constituye un instrumento apropiado para establecer mediciones sistemáticas de las principales variables de la oferta y demanda turística del destino. Para facilitar la administración de esta información se requerirá una base de datos del destino conformada por información técnica y motivacional.

De acuerdo a lo que planteábamos a en el texto “Turismo y Gestión Municipal” (Pág. 146 y sigtes), “la creación de un Departamento o unidad de turismo representa una excelente oportunidad para diseñar un sistema de información sobre la actividad turística. La base de datos para alimentar el sistema debe proporcionar antecedentes actualizados para la formulación del plan y debe complementarse durante todo su desarrollo.

**Algunos de los contenidos de la base de datos del sistema de información son los siguientes:**

1. Registro de los atractivos turísticos
2. Registro de actividades turísticas
3. Registro de circuitos turísticos
4. Registro de la planta turística
5. Registro de estadísticas del sector turismo
6. Estudio del perfil del turista
7. Registro de oportunidades de inversión turística
8. Registro de ideas y perfiles de proyectos y estudios de apoyo al sector turismo.
9. Registro de oportunidades de asistencia técnica
10. Registro de proyectos de fomento productivo
11. Plan de marketing turístico

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

12. Registro de consultores especializados en turismo
13. Registro de la oferta de formación y capacitación en turismo
14. Material promocional de la comuna
15. Cartografía turística
16. Registro de fotografías de la comuna
17. Diapoteca turística comunal
18. Filmoteca turística comunal
19. Otros según la necesidad

Uno de los factores determinantes en el éxito de la puesta en marcha de un proceso de recopilación de información turística es la periodicidad de su actualización. Para una comuna preocupada por el desarrollo del turismo en su territorio, es de vital importancia, por una parte conocer en profundidad el estado de su oferta turística, y por otra, evaluar periódicamente los flujos de visitantes que ingresan (la demanda).

En cuanto a la oferta, es importante el monitoreo de las condiciones en que se están aprovechando los recursos, principalmente los atractivos naturales, con el objeto de evaluar el impacto generado por los visitantes. Esto permitirá tomar las medidas correctoras que fuesen necesarias para asegurar su conservación en el tiempo (Ej. limitación del uso, señalización de senderos turísticos, etc.).

Para el caso específico de la demanda, la frecuencia de las mediciones debe ser mayor en los primeros cuatro o cinco años de medición, en especial durante la temporada alta, período en el cual idealmente estas evaluaciones deberían hacerse semanal o quincenalmente. Pero si por alguna razón ello no es posible, al menos se deberían efectuar una vez al mes, que es la frecuencia que después del cuarto o quinto año se debería mantener.

Durante el resto del año, también es recomendable realizar análisis del comportamiento de los visitantes, en especial en algunas "fechas claves" en las que la experiencia nos indica que el flujo se incrementa. Con la ayuda de un calendario podremos detectar las fechas y días de la semana en que caerán eventos tales como: Fiestas Patrias, fiestas focales (rodeos, festivales, peregrinaciones, etc.); Semana Santa; fines de semana largos; etc.

Esta observación del calendario sumado a la experiencia de años anteriores, nos permitirá prever, a grandes rasgos, los flujos de visitantes que probablemente recibiremos en distintas fechas. Sin embargo debe tenerse en cuenta que esto no es suficiente para planificar el desarrollo turístico comunal.

En todo caso, para que el esfuerzo de recolectar informaciones sobre las características de los flujos de visitantes se justifique y sea un verdadero aporte y guía para los planificadores públicos y privados del turismo, es necesario que éste sea concebido desde el principio como una **tarea permanente en el tiempo**, con el objeto de crear series de datos (informaciones) cada vez mas completas que permitan por una parte comparaciones interanuales y por otra la detección de algunas tendencias y/o cambios (aumentos, disminuciones, cambios cualitativos de los visitantes, etc.) de la actividad turística local. Los análisis y/o proyecciones sobre la evolución futura de la actividad turística, basados en series de datos incompletas pierden parte de su credibilidad.

Además de ser una tarea permanente, la recolección de la información debe ser hecha con **la misma periodicidad**, con el objeto de que las series de datos con las que se trabaja sean comparables también en este aspecto, ya que incluso si ellas contienen las mismas informaciones, pero fueron recolectadas en momentos del año diferentes, se dispondrá de proyecciones y/o conclusiones menos exactas. Por ejemplo, las informaciones obtenidas en una entrevista o encuesta realizada en una playa la primera semana de enero no son completamente comparables con las obtenidas en una realizada durante la primera semana de marzo.

Dado que el costo de construir estas series de datos cada vez mas largas puede ser a veces demasiado alto para ser asumido por un solo municipio, nuevamente se justifica lograr la concertación de todos los actores locales (incluso municipios vecinos) que pudiesen interesarse en contar con estos antecedentes y por lo tanto, deberían comprometer aportes económicos proporcionales por varios años para el financiamiento de esta actividad.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

En este marco, un rol que debe necesariamente asumir el municipio, es el de reunir a todos estos actores y mostrarles los beneficios que a corto, mediano y largo plazo les acarrearán recibir en forma periódica estas series de datos. Esto no siempre es fácil si consideramos que se trata de hacer ver a los empresarios, particularmente a quienes tienen una visión cortoplacista, que el dinero que ellos aportan hoy les traerá interesantes beneficios (conocimiento de los gustos y preferencias de los visitantes, edad, sexo estado civil, etc.) en un futuro quizás no muy lejano.

Sin embargo, para que estos actores se sientan interesados en participar en este esfuerzo es necesario que perciban que las informaciones que se obtendrán serán fidedignas, oportunas y permanentes y que por lo tanto les servirán para respaldar sus decisiones al momento de planificar sus actividades.

Para lograr lo anterior, en primer lugar es necesario **confeccionar instrumentos de recolección de información** (encuestas; entrevistas; conteo de personas y/o automóviles; etc.) **de probada calidad y objetividad**, es decir con preguntas pertinentes (sólo aquellas que es necesario hacer para no alargar innecesariamente la encuesta, entrevista u observación) y bien formuladas (comprensibles por todos de la misma manera). Estas mismas recomendaciones son válidas para el caso del análisis de la oferta turística comunal, para lo cual será necesario confeccionar fichas de terreno, matrices de impacto ambiental u otros instrumentos.

En segundo lugar, para la recolección de información, en lo posible debe utilizarse un instrumento que cada año recolecte una misma información-base (procedencia; sexo; edad; nivel socio-económico; medio de transporte; etc., de los visitantes) por medio de un conjunto de preguntas que se repiten cada vez que se aplica la encuesta o se realizan los conteos de personas y/o vehículos, etc. Esto con el objeto de poder realizar comparaciones temporales y conocer así la evolución y tendencias de la actividad turística local.

Si se estima necesario, en los años siguientes, junto con plantear las preguntas necesarias para recolectar la referida información-base, se pueden ir agregando otras preguntas que permitan recolectar nuevas informaciones de las que se estiman necesario disponer de ese momento en adelante, o sencillamente para evaluar algún hecho puntual de un año específico (Ej. impacto de una sequía sobre la frecuentación turística).

Sin embargo, es necesario estar muy atentos para no extender demasiado la encuesta o entrevista con el objeto de no fatigar y/o aburrir a las personas que, recordemos voluntariamente, responden a nuestras preguntas. Su aburrimiento y/o fatiga podrían falsear sus respuestas y por lo tanto afectar negativamente la calidad y fiabilidad de la información obtenida.

### ¿Cómo debe desarrollarse la recopilación de información turística?

El **proceso** de recolección de información, es decir las etapas que deben realizarse para recopilar los antecedentes sobre el sector turismo a nivel comunal, es de vital importancia para la obtención de una base de datos de calidad, confiable para todos los usuarios (visitantes potenciales o empresarios turísticos locales) y organismos (municipalidad, asociaciones de empresarios, etc.) que las utilizarán para planificar sus actividades turísticas.

Por lo anterior el citado proceso **debe ser** a los ojos de todos, una actividad realizada con el máximo de **seriedad** y de **rigor científico** posible. Esto obliga a **dedicarle un tiempo suficiente de reflexión** que involucra al menos los siguientes pasos:

**1° Definir en conjunto con los usuarios interesados (municipalidad; empresarios privados; etc.) Cuáles son los antecedentes que se necesitan.**

**2° Seleccionar las técnicas (encuestas; entrevistas; observaciones de terreno; conteo de personas y/o automóviles; etc.) y confeccionar los instrumentos (Redactar las preguntas de los cuestionarios y/o entrevistas; confeccionar las fichas de conteo de vehículos; etc.) que se aplicarán para recolectarlas.**

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

3° Establecer una metodología práctica de cómo se aplicarán en terreno (días, horas, frecuencias, lugares, capacitación y número de encuestadores, etc.) el o los instrumentos que se han confeccionado.

4° Seleccionar y entrenar a los encuestadores y al equipo de trabajo que participará en el levantamiento de información.

Esto no significa necesariamente que tanto las técnicas como los instrumentos de recolección de información que se han construido, así como las frecuencias con las que éstos se aplicarán, sean inflexibles o que no sean perfectibles. Sin embargo, es necesario estar conscientes de que cualquier cambio posterior en uno o varios de esos aspectos, dificultará las posibilidades de poder seguir comparando datos similares. Por ello, antes de efectuar cambios en los instrumentos o de las técnicas utilizadas, se debe evaluar si es necesario, a objeto de minimizar las pérdidas de información.

Toda la etapa de evaluación previa al levantamiento de informaciones turísticas, debe ser hecha con la **participación de todos los actores involucrados** en la actividad turística local (Municipio, SERNATUR, empresarios turísticos, municipios vecinos, Gobierno Regional, etc.) de manera que hagan saber las informaciones de interés de las que disponen actualmente y sobre cuáles les interesaría obtener.

Esta forma de proceder presenta la doble ventaja de que por una parte los instrumentos de información que se confeccionen responderán verdaderamente a la necesidad real de los usuarios y por otra parte, posibilitará la obtención de un financiamiento compartido de los costos que esta actividad de recolección de información implique, disminuyendo de esta forma los riesgos de que las informaciones se registren sólo una vez por falta de financiamiento.

Una de las funciones que se verán reforzadas con la creación de un sistema de este tipo, es la de información al público, por cuanto las oficinas de información turística del destino requerirán una permanente transferencia de datos del sistema.

Los sistemas de información territorial como instrumentos de apoyo a la gestión del destino.

Para un manejo eficiente y oportuno de información se recomienda definir una configuración computacional que permita establecer una red interna y externa al destino turístico. Hoy en día con los Sistemas de Información Geográfica (SIG) es posible disponer de un instrumento de apoyo para el registro y análisis de información territorial. Al respecto, SERNATUR ha desarrollado un sistema de información territorial que ha permitido avanzar en el registro nacional de datos sobre destinos turísticos y que ya se encuentra en su primera versión para consulta en INTERNET.

A continuación se muestra un ejemplo de la página de acceso al sistema de SERNATUR, que cuenta con una base de información para todas las regiones del país, en el que se han incorporado una base de información que en su origen incluía los siguientes registros:



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL



**SERNATUR**  
SERVICIO NACIONAL DE TURISMO



SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL SIT-SERNATUR

Inicio

Que es el SIT - SERNATUR

Marco Institucional del Proyecto

Fichas Información Turística Regional

Fichas Información Comunal

Fichas Información Destinos Turísticos

Fichas Información Atractivos Turísticos

Fichas Información Áreas Turísticas

Fichas Información ZOIT Potenciales

Indicadores Turísticos

Regiones de Chile

Región de Arica y Parinacota

|

Irl

Usuario	<input type="text"/>
Clave	<input type="text"/>
<input type="button" value="Ingresar"/>	
<a href="#">¿Olvidó su Clave de Acceso?</a>	



Arica y Parinacota Tarapacá  
 Antofagasta Atacama  
 Coquimbo Metropolitana de Santiago  
 Valparaíso  
 Lib. Bernardo O'Higgins Maule  
 Biobío Araucanía  
 Los Ríos  
 Los Lagos Aysén del Gral Carlos Ibáñez del Campo  
 Magallanes Y Antártica Chilena

© Copyright 2008  
 Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR - Av. Providencia 1550, Santiago - CHILE  
 Teléfonos: (56-2) 731 84 18 / (56-2) 731 84 19 - Fax: (56-2) 236 14 17

http://163.247.43.53 - SIT - SERNATUR - Microsoft Internet Explorer

SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL (SIT)  
SERNATUR

leyenda

utilidades

Factor de Zoom: 2

Zoom: 1 2 3 4 5 6

Escala: 200000

Ayuda

Pasos Fronterizos

- ADUANA
- AEROPUERTO
- FERROCARRIL
- PASO
- PORTEZUELO
- PUERTO

Atractivos Turísticos

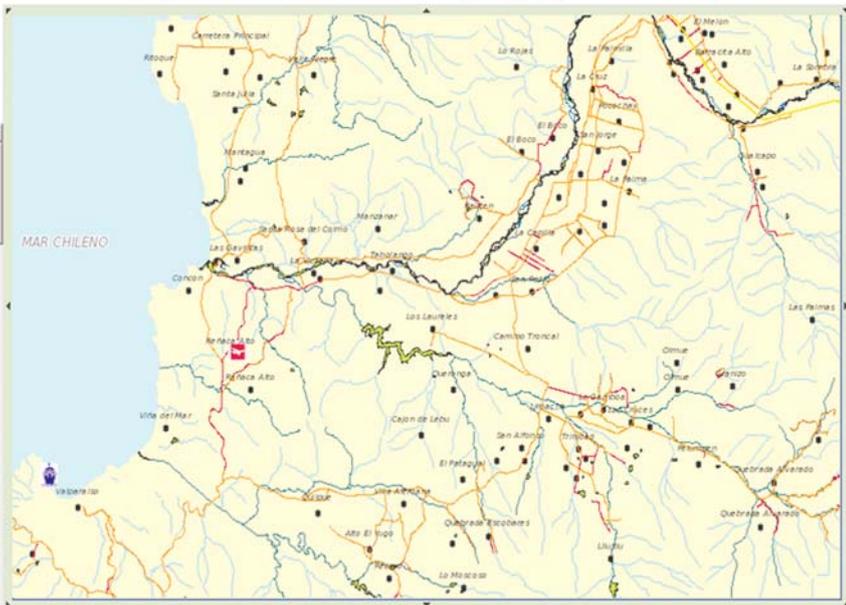
- Atractivos Turísticos

Zoit\_y\_Coit

- CEIT
- ZOIT

Unidades de Paisaje

- CONO DE DEVECCION SIN
- VEGETACION
- CORDILLERA ANDINA SIN
- VEGETACION
- CORDILLERA DE LA COSTA SIN
- VEGETACION
- CUERPO DE AGUA
- ESTEPA ANDINA
- FORMACION DE SUCULENTAS
- CONO DE DEVECCION
- FORMACION DE SUCULENTAS
- VALLE INTERMONTANO
- HUMEDAL
- MATORRAL ANDINO
- MATORRAL COSTERO
- MATORRAL DE MONTANA



Proyección: WGS 84 / UTM zone 19S

Unidades de Mapa: Meters

0 3 6 9 12 15 km

Fuente: Sistema de Información Geográfica, Sernatur

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### Difusión del plan

Se sugiere la elaboración de Informes de avance con una periodicidad establecida, así como Informes de desempeño relativos a cada una de las etapas del plan. A continuación se observa un ejemplo de difusión del Plan estratégico de Turismo de Córdoba, Argentina.

ETAPA	DESCRIPCIÓN	FECHA
ETAPA I	<b>TALLERES REGIONALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad propia del Taller: Trabajo en comisiones por Campos de Actuación 1, 2, 3, 4. (*).</li> <li>Actividades posteriores al Taller:</li> <li>Procesamiento, ordenamiento y síntesis de la información producida en los talleres regionales.</li> <li>Organización, redacción y envío del Documento a los participantes para su revisión y ajuste.</li> </ul>	Octubre / Noviembre / Diciembre 2005
ETAPA II	<b>PROCESAMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento de la información producida en los Talleres Regionales.</li> <li>Elaboración y envío del Documento Ajustado.</li> </ul>	Diciembre 2005 / Marzo 2006
ETAPA III	<b>TALLER GENERAL - PLENARIO FINAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en Comisiones: Campo de Actuación 5: Capacidad Local de Gestión Turística: Análisis y discusión (*).</li> <li>Presentación del Documento Ajustado: Análisis y discusión.</li> <li>Elaboración e integración de conclusiones y resultados para la formulación final del Plan.</li> </ul>	Marzo / Abril 2006
ETAPA IV	<b>FORMULACIÓN FINAL Y PRESENTACIÓN DEL PLAN</b>	Mayo / Junio 2006

Fuente: [www.planturismocordoba.com.ar](http://www.planturismocordoba.com.ar)

### 5.2 Aplicar indicadores para medir la efectividad del plan.

Siempre es necesario medir la información de manera homogénea, para que esta pueda ser comparable entre sí. Por otro parte es necesario con anticipación ¿qué es lo que se quiere medir? Ya que todo puede ser evaluable. En este sentido la aplicación de los indicadores definidos previamente permite cumplir con ese propósito.

Como se planteó en un capítulo anterior las variables a medir (OMT, 2006) son las siguientes:

- Viabilidad económica
- Prosperidad local
- Calidad del empleo
- Equidad social
- Satisfacción del visitante
- Control local
- Bienestar de la comunidad

- Riqueza cultural
- Integridad física
- Diversidad biológica
- Eficiencia de recursos
- Pureza medioambiental

Cabe destacar que uno de los aspectos más importantes para determinar el éxito del plan es **haber logrado una efectiva incorporación de la comunidad local** en todo el proceso de desarrollo turístico. En este sentido, la retroalimentación, debe cumplir con tres requisitos básicos (ICLEI, 1996: 180).

- Debe ser un sistema efectivo de difusión de información
- Debe establecer incentivos claros para las conductas deseadas y desincentivos para las conductas no deseadas.
- Debe ser regular y consistente

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Con la promulgación de la Ley 19.300 sobre Bases del Medio Ambiente el año 1994 y de su reglamento en 1997, se produce un cambio significativo en el enfoque tradicional de la evaluación de inversiones públicas y privadas en Chile, por cuanto el Estado asume la responsabilidad de introducir el tema ambiental en el proceso de toma de decisiones, estableciéndose un nuevo requisito para la autorización de un importante número de proyectos especificados en la ley.

Uno de los principales instrumentos que incorpora este cuerpo legal, por su importancia para la protección ambiental de las zonas turísticas, es el Sistema de Evaluación de Impactos Ambiental (SEIA), que corresponde al procedimiento mediante el cual se identifican y evalúan las acciones provocadas por un proyecto o actividad sobre el medio ambiente y se proponen y aplican las respectivas medidas de mitigación, compensación o restauración en las zonas intervenidas.

En este contexto, el interés estratégico de la evaluación ambiental es prever y minimizar el eventual deterioro de los factores que determinan el atractivo turístico de la zona y asegurar la puesta en práctica de medidas destinadas a revertir o compensar los impactos en cada una de las etapas (estudio, construcción, operación) del ciclo de inversión de los proyectos turísticos o de cualquier proyecto ubicado en áreas de atracción turística.

La nueva legislación vigente en Chile establece el tipo de proyectos de inversión que deben someterse al SEIA. Estos corresponden a actividades que presentan un uso intensivo del territorio, así como a planes urbanos y proyectos relacionados con el sector servicios.

En consecuencia, es factible introducir mediciones del estado del medio ambiente ex - ante para facilitar la posterior evaluación ambiental, facilitando así la aplicación práctica de esta metodología por parte de los responsables de la planificación local. Las principales interacciones que los equipos técnicos encuentran en la disponibilidad de información oportuna

A continuación se presentan algunos indicadores para medir el impacto del desarrollo turístico de un destino, en base a la experiencia del autor en un destino boliviano.



Ver Organización Mundial del Turismo. Taller de Indicadores de Turismo Sostenible. Rurrenabaque, Bolivia 2005.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### AMBITO: INSTITUCIONAL / GESTIÓN

Problema de sostenibilidad	Componentes a evaluar	Indicador
Plan Regional de Desarrollo Turístico.	Disponibilidad de un Plan de Desarrollo Turístico	Vigencia del Plan de Desarrollo Turístico
Visión compartida de los actores públicos - privados para el desarrollo sostenible de la región..	Programas de trabajo establecidos entre actores locales	Identificación de programas de trabajo establecidos entre actores locales
	Proyectos turísticos en ejecución	Catastro de proyectos turísticos en ejecución
	Proyectos turísticos en estudio	Catastro de proyectos turísticos en estudio
Nivel de seguimiento a los planes y proyectos de desarrollo turístico diseñados para el destino.	Mecanismos de seguimiento	Identificación de los mecanismos de seguimiento de los planes y proyectos de desarrollo turístico diseñados para el destino.
Marco regulatorio para la actividad turística - Incumplimiento de reglamentación vigente para la operación de actividades turísticas	Reglamentos vigentes para operación de embarcaciones turísticas.	Catastro de la regulación vigente para operación de embarcaciones turísticas.
	Fiscalización del municipio	Total de denuncias
	Aplicación de normativa para calificación de alojamiento	Control de la aplicación de normativa para calificación de alojamiento
	Regulación para la construcción de campamentos	Catastro de la regulación para la construcción de campamentos
Capacitación de operadores turísticos		% de operadores turísticos capacitados
Aplicación de competencias municipales para control sobre la prestación de servicios turísticos.	Ordenanzas municipales de construcción	Catastro de ordenanzas municipales de construcción
	Personal municipal destinado a fiscalización	% de personal municipal destinado a fiscalización
Regulación local	Diseño de normativas municipales	Diseño de normativas municipales
	Personal destinado a fiscalización	% de personal municipal destinado a fiscalización
Control y fiscalización de instalaciones turísticas.	Ordenanzas municipales de construcción	Catastro de ordenanzas municipales de construcción
	Personal municipal destinado a fiscalización	% de personal municipal destinado a fiscalización
	Periodicidad de la fiscalización municipal	Frecuencia de la fiscalización municipal
Capacidad técnica y operativa de las unidades turísticas municipales.	Personal disponible en municipalidad	% de personal municipal con capacidad técnica y operativa
	Calificación del personal municipal	Nivel de instrucción
	Diseño de mecanismos de control para instalaciones turísticas	Diseño de mecanismos de control para instalaciones turísticas
Coordinación interinstitucional regional.	Conformación de una instancia formal de coordinación	Existencia de una instancia formal de coordinación

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Seguimiento y evaluación de proyectos de ecoturismo impulsados por las ONG'S.	Diseño de un programa de seguimiento de planes y programas Sistema de información de planes y programas Registro de ONG'S en la zona	Diseño de un programa de seguimiento de planes y programas Existencia de un sistema de información de planes y programas Catastro de ONG'S existentes en la zona
Carencia de organismos de gestión de riesgos y prevención de desastres.	Sistema de prevención de riesgos Capacitación profesional para la prevención de riesgos Denuncias de los turistas Percepción de operadores externos	Existencia de un sistema de prevención de riesgos % de personal capacitado en prevención de riesgos Total de denuncias % de operadores externos que perciben carencia de organismos de gestión de riesgos y prevención de desastres
Descoordinación entre niveles de decisión territorial. Sobreposición de instrumentos de fomento Visión de corto plazo por los operadores	Integración entre planes de desarrollo Coherencia entre programas de desarrollo regional Asignación de recursos de fomento productivo Programas de desarrollo de largo plazo diseñados para la zona Mecanismos de coordinación vigentes entre operadores Instancias de coordinación público - privadas	Existencia de planes de desarrollo integrados Existencia de planes de desarrollo coherentes Total de recursos asignados en el destino para programas similares Catastro de programas de desarrollo de largo plazo diseñados para la zona Identificar los mecanismos de coordinación vigentes entre operadores Identificar las instancias de coordinación público - privadas
Oficina de información turística, falta de información	Presencia de oficinas de información turística	Existencia de oficinas de información turística
Inadecuada estrategia de marketing	Incorporación del destino en planes de marketing del país	% de participación de la zona en los planes de marketing del país
Deficiente sistema de comercialización turística del destino en su conjunto.	Existencia de estrategia de marketing Integración para promoción turística Relaciones comerciales con operadores externos Oficina de información del destino	Identificar las estrategias de marketing existentes Identificación de medidas de integración para la promoción turística % de operadores externos que perciben deficiencias en las relaciones comerciales Existencia de oficinas de información turística
Falta de visión competitiva del destino.	Relaciones entre prestadores de servicios Existencia de estrategia de marketing	% de prestadores de servicios que perciben problemas en las relaciones entre ellos Identificar las estrategias de marketing existentes
Capacidad gerencial de operadores locales.	Capacitación de operadores Esquema de administración de las empresas Mecanismos habituales de fijación de precios Existencia de sistema de contabilidad empresarial Lineamientos de política de personal	% de operadores capacitados en técnicas gerenciales Identificar el esquema de administración de las empresas locales Identificar los mecanismos habituales de fijación de precios Identificar la existencia de sistema de contabilidad empresarial Existencia de lineamientos de política de personal

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Falta de visión y planificación empresarial (análisis de costos)	Existencia de sistema de contabilidad empresarial Programas de trabajo	Identificar los sistemas de contabilidad empresarial existente Identificar los programas de trabajo existente
Escaso financiamiento para proyectos de desarrollo turístico por parte del municipio .	Inversión en proyectos turísticos anual Presupuesto asignado a proyectos relacionados con turismo Personal destinado a gestión de proyectos	% de inversión municipal en proyectos turísticos Tasa de crecimiento del presupuesto asignado a proyectos relacionados con turismo % de personal destinado a gestión de proyectos
Carencia de organización socio - productiva.	Existencia de una organización local	Identificación de las organización existente

*Fuente: Adaptado de OMT, 2006*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### AMBITO: MEDIO AMBIENTE

Problema de sostenibilidad	Componentes a evaluar	Indicador
Grado de conservación de áreas boscosas	Estado de conservación de la vegetación Presencia de especies maderables Cambios en la vegetación Fiscalización forestal	% de Superficie deteriorada respecto del total Inventario anual de especies Tasa de crecimiento de superficie afectada por temporada. Total de denuncias al año
Conservación de especies (en vías de extinción)	Presencia de aves en áreas protegidas Presencia de mamíferos en áreas protegidas Presencia de reptiles en áreas protegidas Presencia de insectos en áreas protegidas	Inventario anual de especies Inventario anual de especies Inventario anual de especies Inventario anual de especies
Contaminación por aguas servidas en los ríos.	Componentes químicos en el agua Presencia de coliformes Presencia de peces	Sobre los 1000 coliformes fecales cada 100 ml de agua, el río se encuentra fuera de los límites permisibles Inventario anual de peces
Conciencia ambiental de la comunidad local	Evidencia de deterioro urbano Prácticas destructivas en áreas protegidas	% de superficie urbana deteriorada Total anual de prácticas destructivas detectadas dentro del parque
Presión de demanda sobre sitios turísticos (sobrecarga de sitios turísticos en áreas protegidas y comunidades)	Visitantes anuales Visitantes en alta temporada Incorporación de sitios protegidos a circuitos turísticos Percepción de los turistas Percepción de las comunidades locales	Registro de visitantes en la administración del parque % de llegada de turistas en alta temporada % de incorporación de sitios protegidos a los circuitos turísticos de la zona % de turistas que perciben sobrecarga de sitios turísticos en áreas protegidas y comunidades % de la población que se encuentra de acuerdo con la presencia de turistas
Manejo higiénico de los alimentos	Higiene en restaurantes y otros lugares de consumo. Capacitación del personal que manipula alimentos Control sanitario en restaurantes y otros lugares de consumo.	Total de denuncias sobre higiene en restaurantes y otros lugares de consumo % de personal capacitado en manipulación de alimentos Fiscalización
Sistema de monitoreo ambiental insuficiente	Sistema de registro de información ambiental Proyectos orientados a la medición ambiental Edición de material de difusión ambiental	Existencia de un sistema de registro de información ambiental Existencia de proyectos orientados a la medición ambiental Existencia de material de difusión ambiental

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Gestión para el tratamiento de residuos sólidos	Programas destinados al tratamiento de reducción de residuos.  Inversión municipal en tratamiento y reducción de residuos  Educación de la población en tratamiento de residuos	Existencia de proyectos destinados al tratamiento de reducción de residuos  % de inversión municipal en tratamientos de reducción de residuos  Existencia de programas de educación de la población en tratamiento de residuos
Estado de salubridad en las instalaciones de camping	Control de basuras en campamentos  Calidad de agua para consumo  Manejo de residuos líquidos	Capacidad de manejo de basura  Las Cantidades y Unidades de Medida han sido tomadas considerando estándares internacionales.  Tratamiento de residuos líquidos
Documentación científica de la zona	Estudios disponibles sobre la fauna  Estudios disponibles sobre el recurso agua  Estudios disponibles sobre la vegetación de la zona  Investigaciones en curso sobre la zona	Catastro de estudios disponibles sobre fauna  Catastro de estudios disponibles sobre el recurso agua  Catastro de estudios disponibles sobre la vegetación de la zona  Catastro de investigaciones en curso sobre la zona
Extracción de bosque en área de influencia del SNASPE	Conservación de la vegetación en el área de influencia  Presencia de especies maderables en el área de influencia  Vegetación afectada en el área de influencia  Control de extracción de vegetación nativa	Tasa de crecimiento de la vegetación en el área de influencia  Inventario anual de especies  % de vegetación afectada en el área de influencia  Tasa anual de crecimiento de extracción de vegetación nativa
Falta de sistemas de tratamiento de aguas servidas	Tratamiento empleado para aguas servidas  Prácticas empleadas por la comunidad local	Existencia de sistemas de tratamiento para aguas servidas  Catastro de las prácticas empleadas por la comunidad local
Pesca indiscriminada de especies	Presencia de especies en ríos y lagunas  Consumo anual de peces	Inventario anual de peces  Tasa anual de crecimiento del consumo de peces
Desorden visual y deterioro urbano en centros turísticos.	Percepción del turista respecto de la calidad urbana  Ordenanzas vigentes para construcción  Mecanismos de fiscalización aplicados por el municipio	% de turistas que perciben mala calidad urbana  Catastro de ordenanzas vigentes para la construcción  Catastro de mecanismos de fiscalización aplicados por el municipio
Migración de especies endémicas	Disminución de especies	Inventario anual de especies
Basuras en caminos rurales	Evidencia de basuras en caminos	Capacidad de manejo de basura
Contaminación acústica en zonas urbanas	Medición de ruidos	Nivel de contaminación auditiva

*Fuente: Adaptado de OMT, 2006*

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### AMBITO: SOCIOCULTURAL

Problema de sostenibilidad	Componentes a evaluar	Indicador
Escasa calificación de empleados del sector turismo.	Nivel de empleo generado por empresas turísticas Nivel de calificación del personal en hoteles y otros hospedajes Nivel de calificación del personal en campamentos Nivel de calificación del personal en operadoras locales Frecuencia de actividades de capacitación Pertinencia de programas de capacitación Percepción del turista Percepción de los operadores Incentivos vigentes para los empleados del sector Fiscalización laboral	Total de empleo directo generado por el turismo Nivel de instrucción del personal en hoteles y otros hospedajes Nivel de instrucción del personal en campamentos Nivel de instrucción del personal en operadoras locales Programas de capacitación en un periodo de tiempo Catastro de programas de capacitación % de turistas que perciben escasa calificación de empleados del sector turismo % de operadores que perciben escasa calificación de empleados del sector turismo Catastro de incentivos vigentes para los empleados del el sector Total de denuncias al año
Capacitación bilingüe	Guías locales bilingües Programas de capacitación anuales Percepción de guías y personal empleado en servicios turísticos Percepción del turista Percepción de operadores locales Percepción de operadores externos	% de guías locales bilingües Frecuencia de programas de capacitación anual % de guías y personal empleado en servicios turísticos que perciben la necesidad de capacitación bilingüe % de turistas que perciben la necesidad de capacitación bilingüe % operadores locales que perciben la necesidad de capacitación bilingüe % operadores externos que perciben la necesidad de capacitación bilingüe
Creciente evidencia de problemas de drogadicción	Denuncios realizados Alteración de orden público Detenciones realizadas	Total de denuncios al año Total de denuncios al año Total de detenciones

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

<p>Escasa conciencia ambiental de la población</p>	<p>Evidencia de deterioro urbano Prácticas destructivas en áreas protegidas Control de chaqueo Capacitación de guías y operadores en educación ambiental Capacitación en manejo de grupos turísticos Capacitación en interpretación ambiental Denuncios en áreas protegidas Programas de educación ambiental para la comunidad local</p>	<p>% de superficie urbana deteriorada Total anual de prácticas destructivas detectadas dentro del parque Tasa de crecimiento de chaqueo o quema de pastizales y árboles al año % de guías y operadores capacitados en educación ambiental % de personal capacitado en manejo de grupos turísticos % de personal capacitado en interpretación ambiental Total de denuncios al año Catastro de programas de educación ambiental para la comunidad local</p>
<p>Involucramiento parcial de los miembros de las comunidades indígenas en los proyectos turísticos.</p>	<p>Interés local en proyectos turísticos Personal local contratado en proyectos comunitarios Sistema de distribución de ingresos turísticos Reinversión de utilidades de proyectos comunitarios</p>	<p>% de población local interesada en proyectos de interés turístico % de población local contratada en proyectos comunitarios Revisión del sistema de distribución de ingresos turísticos % de utilidades de proyectos comunitarios destinadas a reinversión</p>
<p>Inestabilidad político social.</p>	<p>Frecuencia de conflictos que alteran tranquilidad social Percepción de turistas Percepción de operadores extranjeros Cobertura de la prensa escrita</p>	<p>Identificación de conflictos que alteran la tranquilidad social % de turistas que perciben inestabilidad político social % de operadores extranjeros que perciben inestabilidad político social % de artículos de prensa que trata conflictos que alteran tranquilidad social en un periodo de tiempo</p>
<p>Escasa valoración de aspectos culturales del destino.</p>	<p>Percepción del turista Percepción de la comunidad local Producción artesanal incorporada al comercio turístico Museos locales Venta de productos artesanales Acciones de difusión cultural a través de medios de difusión masiva.</p>	<p>% de turistas que perciben escasa valoración de aspectos culturales % de pobladores locales que perciben escasa valoración de aspectos culturales % de producción artesanal incorporada al comercio turístico Catastro de museos locales Tasa de crecimiento anual de las ventas de productos artesanales Identificación de las acciones de difusión cultural a través de medios de difusión masiva.</p>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

<p>Pérdida (aculturación ) de valores culturales.</p>	<p>Cambios en actividades tradicionales</p> <p>Interés de la comunidad local por preservar tradiciones</p> <p>Fiestas tradicionales organizadas en el destino</p> <p>Conservación de bailes típicos</p> <p>Difusión de la gastronomía local</p> <p>Conservación del idioma nativo</p> <p>Percepción del turista</p> <p>Percepción de los operadores</p>	<p>% de población local que percibe cambios en las actividades tradicionales</p> <p>% de población local interesada en preservar las tradiciones</p> <p>Catastro de fiestas tradicionales organizadas en el destino</p> <p>Eventos organizados que ayudan a la conservación de bailes típicos</p> <p>Eventos organizados que ayudan a la difusión de la gastronomía local</p> <p>% de población local que conserva el idioma nativo</p> <p>% de turistas que perciben pérdida de valores culturales</p> <p>% de operadores que perciben pérdida de valores culturales</p>
<p>Presencia de tensión intercultural e interétnica.</p>	<p>Conflictos entre etnias</p>	<p>Existencia de conflictos entre etnias</p>
<p>Seguridad ciudadana</p>	<p>Denuncias de turistas</p> <p>Riñas entre población local y turistas</p> <p>Detenciones por robo a turistas</p> <p>Percepción del turista</p> <p>Dotación policial en centros poblados</p>	<p>Total de denuncias al año</p> <p>Existencia de riñas entre la población local y turistas</p> <p>Total de detenciones</p> <p>% de turistas que perciben deficiencias en la seguridad ciudadana</p> <p>% de policías por pobladores locales</p>
<p>Poco aprovechamiento de los valores culturales y conocimiento ancestral de las comunidades en los centros de interpretación.</p>	<p>Equipamiento disponible en centros de interpretación</p> <p>Centros de interpretación habilitados en sitios turísticos</p> <p>Programas de educación ambiental en el destino</p>	<p>Identificación del equipamiento disponible en centros de interpretación</p> <p>Identificación de los centros de interpretación habilitados en sitios turísticos</p> <p>Existencia de programas de educación ambiental en el destino</p>
<p>Migración y rotación de mano de obra calificada.</p>	<p>Permanencia del personal en servicios turísticos</p> <p>Calificación del personal empleado en servicios turísticos</p> <p>Percepción de empresarios locales</p>	<p>Permanencia del personal en servicios turísticos</p> <p>Nivel de instrucción</p> <p>% de empresarios locales que perciben migración y rotación excesiva de mano de obra calificada</p>

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Comercialización de artesanías.	<p>Evolución de las ventas de productos artesanales</p> <p>Productos artesanales disponibles para turistas</p> <p>Distribución de productos artesanales</p> <p>Nivel de precios de productos artesanales</p> <p>Medios de difusión disponibles para promoción de artesanías</p> <p>Percepción de los productores</p> <p>Percepción de los distribuidores y vendedores</p>	<p>Tasa de crecimiento anual de las ventas de productos artesanales</p> <p>Existencia de productos artesanales en la localidad</p> <p>Identificación de los alternativas de distribución de los productos artesanales</p> <p>% de turistas que perciben excesos en el nivel de precios de los productos artesanales</p> <p>Identificación de los medios de difusión de los productos artesanales</p> <p>% de productores que perciben una deficiente comercialización de artesanías</p> <p>% de distribuidores y vendedores que perciben una deficiente comercialización de artesanías</p>
Falta de control de calidad y origen de artesanías.	Origen de la artesanía vendida	Catastro de artesanos de la zona
Crecimiento de delincuencia	<p>Denuncias de robos a la población local</p> <p>Denuncias de robos a turistas</p>	<p>Total de denuncias al año</p> <p>Total de denuncias al año</p>

Fuente: Adaptado de OMT, 2006

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### AMBITO: ECONÓMICO

Problema de sostenibilidad	Componentes a evaluar	Indicador
Deficientes servicios básicos municipales: agua, energía, alcantarillado	Cobertura del servicio agua potable Sistema empleado para evacuación de agua servidas urbanas Cobertura de la red de alcantarillado en localidades pobladas Cobertura del servicio de energía	% de población con acceso a agua potable Existencia de sistemas para la evacuación de agua servidas urbanas % de localidades pobladas con acceso a la red de alcantarillado % de población con acceso al servicio de energía
Deficiencias en calidad de los servicios turísticos prestados por operadores del destino	Percepción del turista Percepción de los operadores externos a la zona Regulación vigente para agencias de viaje Regulación vigente para hoteles, hospedajes y campamentos Regulación vigente para transporte interurbano Regulación vigente para embarcaciones de turismo Fiscalización de prestación de servicios	% de turistas que perciben mala calidad en los servicios turísticos % de operadores externos que perciben mala calidad en los servicios turísticos Catastro de la regulación vigente para agencias de viaje Catastro de la regulación vigente para hoteles, hospedajes y campamentos Catastro de la regulación vigente para transporte interurbano Catastro de la regulación vigente para embarcaciones de turismo Total de denuncias al año
Indefinición de objetivos en modelo de desarrollo del destino	Plan de Desarrollo acordado para la zona Instancias de coordinación vigentes en la zona	Existencia de un Plan de Desarrollo acordado para la zona Identificar las instancias de coordinación vigentes en la zona
Dependencia de mercados turísticos	Principales mercados emisores Dependencia respecto de mercados Gasto del turista en la zona Gasto total del turista en la zona	% de llegada de turistas según mercados % de turistas de los mercados principales Gasto promedio del turista Gasto total del turista
Inadecuada estrategia de marketing	Incorporación del destino en planes de marketing del país	% de participación de la zona en los planes de marketing del país
Competencia desleal entre prestadores de servicios turísticos	Percepción de turista Percepción de los operadores Acuerdos comerciales establecidos Regulaciones vigentes para la constitución de empresas Fiscalización de instituciones públicas pertinentes	% de turistas que perciben competencia desleal entre los prestadores de servicios turísticos % de operadores que perciben competencia desleal entre los prestadores de servicios turísticos Existencia de acuerdos comerciales establecidos Catastro de la regulación vigente para la constitución de empresas 1) Total de denuncias al año 2) Frecuencia anual de fiscalización

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Acceso a créditos para la empresa turística.	Facilidades de acceso a crédito para hoteleros Facilidades de acceso a crédito para operadores Endeudamiento crediticio con la banca	Identificación de las facilidades de acceso a crédito para hoteleros Identificación de las facilidades de acceso a crédito para operadores Tasa de endeudamiento crediticio con la banca
Medidas de seguridad para el turista durante la prestación de servicios	Equipamiento de seguridad Reglamentación vigente Capacitación de operadores Seguros contratados Fiscalización de instituciones pertinentes Percepción de los turistas Denuncia de los turistas	Inventario de equipamiento de seguridad Catastro de la regulación vigente sobre medidas de seguridad para el turista durante la prestación de servicios % de operadores capacitados en medidas de seguridad para el turista durante la prestación de servicios Tasa crecimiento de seguros contratados durante la prestación de servicios Total de denuncias al año % de turistas que perciben deficientes medidas de seguridad durante la prestación de servicios Total de denuncias al año
Acceso terrestre al destino	Cobertura de transporte Frecuencia de transporte terrestre Capacidad ofrecida semanal	% de turistas que acceden al destino en transporte terrestre Llegadas del transporte terrestre en un periodo de tiempo Pasajeros transportados a la semana
Acceso aéreo al destino	Cobertura de transporte Frecuencia de vuelos Capacidad ofrecida semanal	% de turistas que acceden al destino en transporte aéreo Vuelos en un periodo de tiempo Pasajeros transportados a la semana
Informalidad de empresas turísticas.	Registro de empresas Percepción de los turistas Percepción de los operadores locales Percepción de los operadores externos	Catastro de empresas registradas % de turistas que perciben informalidad en las empresas turísticas % de operadores locales que perciben informalidad en las empresas turísticas % de operadores externos que perciben informalidad en las empresas turísticas
Accesibilidad en sitios turísticos	Estado de rutas de acceso Rutas de acceso	Identificación de las rutas de acceso que están en mal estado Identificación de las rutas de acceso al destino
Crecimiento descontrolado de la demanda turística.	Tasa de crecimiento de la demanda Participación de los principales mercados emisores	Crecimiento de la demanda % de participación de los principales mercados emisores

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Descoordinación entre niveles de decisión territorial.	Integración entre planes de desarrollo Representatividad del sector privado en instancias de gestión local Coherencia entre programas de desarrollo regional	Existencia de planes de desarrollo integrados % de representatividad del sector privado Existencia de planes de desarrollo coherentes
Escasa información para la gestión del destino.	Disponibilidad de estudio científicos en el destino Difusión de estudios realizados Medios de difusión empleados para la difusión del destino Existencia de una oficina o centro de información turística Existencia de un centro de interpretación ambiental	Catastro de estudios científicos en el destino % de estudios realizados que se encuentran en algún medio de difusión Identificación de los medios de difusión empleados para la difusión del destino Catastro de oficinas o centros de información turística existentes Catastro de centros de interpretación ambiental existentes
Carencia de organización socio-productiva. Empleo en turismo. Calidad del empleo en turismo.	Existencia de una organización local Personal empleado en servicios turísticos Situación contractual del personal empleado Acceso a seguridad social del personal empleado Acceso a sistema de salud	Identificación de las organización existente % de personal empleado en servicios turísticos % de personal empleado en servicios turísticos contratado % de personal empleado en servicios turísticos con acceso a seguridad social % de personal empleado en servicios turísticos con acceso a sistema de salud
Escasa diversidad de productos turísticos.	Lugares de interés integrados a la oferta local Oferta de productos turísticos Actividades turísticas ofrecidas	% de lugares de interés integrados a la oferta local Catastro de proyectos turísticos ofertados Catastro de actividades turísticas ofrecidas
Baja pernoctación en el destino	Estadía turistas Tasa de estacionalidad de mercados específicos Lugares de interés integrados a la oferta local Oferta de productos turísticos Actividades turísticas ofrecidas or operadores locales	Permanencia de turistas Tasa de estacionalidad para mercados específicos % de lugares de interés integrados a la oferta local Catastro de proyectos turísticos ofertados Catastro de actividades turísticas ofrecidas
Limitada oferta turística de categoría internacional	Oferta de alojamiento	Catastro de establecimiento que prestan servicios de alojamiento
Sobrevaloración e inflación producida por el turismo.	Incremento de precios (inflación anual)	Variación anual IPC
Ingresos en áreas protegidas.	Costo de la entrada	Tasa de crecimiento anual de ingresos por concepto de entrada al parque

Fuente: Adaptado de OMT, 2006

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### 5.3 Revisión de los avances del plan: el control de gestión

Una vez que se cuenta con todos estos antecedentes se debe revisar punto por punto las metas propuestas y las acciones establecidas en la planificación, en otras palabras un control de la gestión. Asimismo, es importante destacar que no sólo es necesario evaluar los resultados, sino también el proceso con que ha sido llevado el plan, es decir, un auto análisis de la Comisión que dirige el trabajo. De acuerdo a la evaluación se deberán considerar los cambios necesarios de aplicar con el fin de cumplir con las condiciones planteadas.

#### Ejemplo de un sistema de control: Tarapacá Emprende

Un ejemplo aplicado de instrumento e control de gestión lo proporciona el programa Tarapacá Emprende, que establece métodos específicos que el gerente debe aplicar para medir los avances de la planificación y el rango de cumplimiento de los objetivos planteados.

En el documento Sistema de Control de Gestión Tarapacá Emprende. Territorio Arica y Parinacota se plantea que **“la primera de las obligaciones del Gerente Territorial es conocer la realidad cuantitativa y cualitativa de la gestión del Programa Tarapacá Emprende Territorio Arica y Parinacota (2005)”**

El Sistema de Control propuesto para la Mesa Publico Privada es un “Sistema de Control Formal por Resultados”, es decir, con énfasis en la medición de los resultados obtenidos y la correcta toma de decisiones.

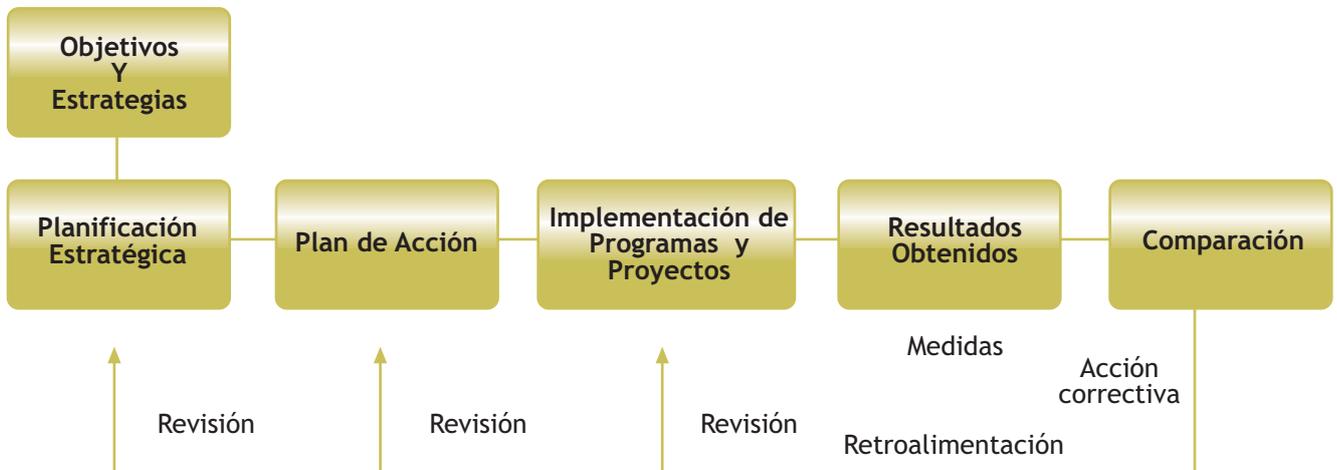
Su existencia e implementación requiere:

- Una descentralización de las decisiones
- La especificación de una serie de objetivos y estándares respecto al resultado esperado.
- La medición del resultado en términos cuantitativos y cualitativos



## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### PROCESO FORMAL DE CONTROL MESA PUBLICA PRIVADA PROGRAMA TARAPACÁ EMPRENDE



Fuente: Tarapacá Emprende, 2006

La evaluación de la gestión se realizará en relación a los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología explicada en puntos anteriores en el modelo de control de gestión utilizado, la gestión se calificará de acuerdo al rango que corresponda según el cuadro siguiente:



Ver el documento preparado por Tarapacá Emprende para orientar el trabajo del gerente territorial. Sistema de Control de Gestión Tarapacá Emprende. Territorio Arica y Parinacota. Arica, 2006.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

CALIFICACION	RANGO DE CUMPLIMIENTO
Excelente	La gestión es excelente si el resultado obtenido implica que se cumplió con el 80% al 100% de la totalidad de las metas establecidas en el Plan de Acción para el periodo, relacionados con los factores críticos de la organización.
Bueno	La gestión es buena si el resultado obtenido implica que se cumplió con el 60% a 79,9% de las metas establecidas en el Plan de Acción para el periodo.
Regular	La gestión es regular si el resultado obtenido implica que se cumplió con solo el 59,9% al 40% de lo planificado en el Plan de Acción para el periodo.
Deficiente	La gestión es deficiente si el resultado obtenido implica que se cumplió con solo un 20% al 39,9% de las metas establecidas en el Plan de Acción para el periodo.
Mala	La gestión es mala si el resultado significa cumplimientos menores al 20% de las metas establecidas en el Plan de Acción para el periodo.

Fuente: Tarapacá Emprende, 2006

Una vez evaluada la gestión del Programa Tarapacá Emprende Territorio Arica y Parinacota, estos resultados permiten identificar en que factor crítico se presentan mayores deficiencias para mejorar esta situación.

El esquema propuesto considera como base del sistema los objetivos y estrategias acordadas por la Mesa Público Privada que se encuentran estructuradas en el Documento “Planificación estratégica Periodo 2006-2010 Programa Tarapacá Emprende Territorio Arica y Parinacota” y el Documento “Plan de Acción Año 2006 Programa Tarapacá Emprende Territorio Arica y Parinacota” que emana del anterior.

La materialización del Plan de Acción conformada por el conjunto de programas y proyectos que se ejecutarán durante el año 2006, es el elemento que orientará el accionar operativo del Programa Tarapacá Emprende y de donde provendrán las fuentes de información sobre los resultados obtenidos respecto de las acciones implementadas”.

Las herramientas de control utilizadas incluyen Cuadro de Mando, Paquete de Indicadores de Resultados, Auditorias Internas, Report de Avance, Chek List de Actividades y Tareas, Análisis Estadísticos, Informes Operacionales, Cuestionarios y Reuniones de Análisis.

### 5.4 Retroalimentación con la comunidad

Una vez que se tenga el resultado de este trabajo, se debe dar a conocer a la comunidad local y a todos los actores involucrados, de tal manera que puedan estar informados del avance de este proceso y de las decisiones tomadas.

Asimismo, en este punto seguramente surgirán observaciones por parte de este grupo, las que deben ser consideradas y tomadas en cuenta por la Comisión. Al hacer esto se logra el compromiso de la comunidad en el desarrollo del turismo ya que se dan cuenta que sus observaciones son consideradas y por ende existe un mayor interés por trabajar mancomunadamente en pro del crecimiento.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

### En resumen: Evaluación y Retroalimentación

5.1 Establecer un sistema efectivo de intercambio de información respecto del avance del plan.

Ej. Informes de desempeño, Informes de avance

5.2 Diseño de indicadores para medir la efectividad del plan.

Ej. 1: Indicador para una meta de equipamiento turístico.

Tipo de proyectos

Monto de inversión

Descripción

Avance de obras

Tipo de productos turísticos a desarrollar

Estudios realizados en el año

Ej. 2: Indicador para una meta de capacitación

Total de personal capacitado

Tipo de cursos realizados

Cambios observados en la calidad de la prestación de los servicios turísticos.

5.3 Revisión de los avances del plan

- Auditorias globales de sostenibilidad

- Control de gestión

5.4 Retroalimentación con la comunidad

Para complementar los temas vistos hasta aquí, le invitamos a revisar la presentación en Power point llamada “Evaluación y retroalimentación” en donde encontrará un resumen didáctico de las principales ideas desarrolladas en esta etapa

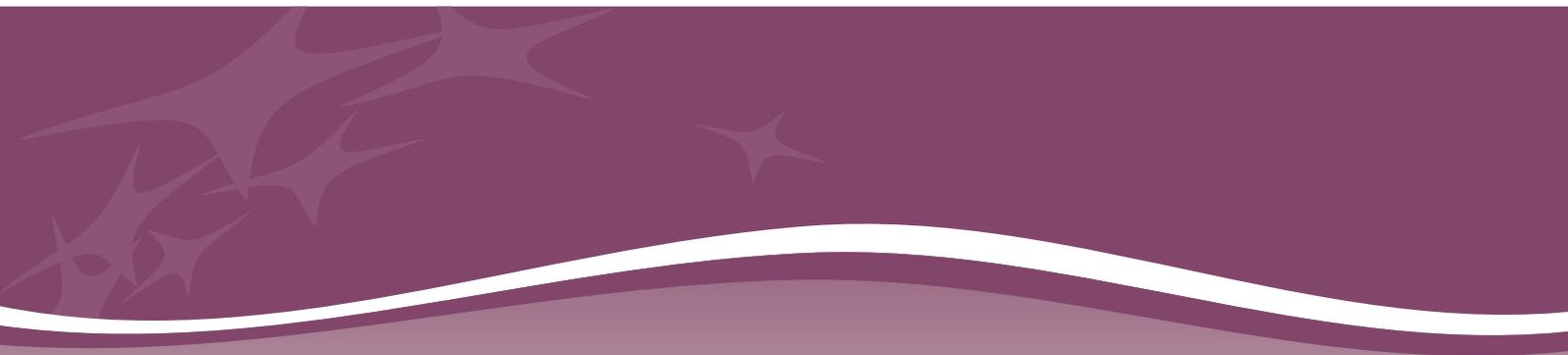
Recuerde que puede utilizar el CD interactivo que acompaña este trabajo o bien revisarlo en el sitio web:

[www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur](http://www.sernatur.cl/turismomunicipal/pladetur)



# ANEXOS





## **ANEXOS**

---

1. LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA TOMA DE DECISIONES RESPECTO DEL TURISMO COMUNAL
2. INSTRUMENTOS IMPORTANTES DE CONOCER EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
3. LENGUAJE DEL CUERPO
4. CLASIFICACIÓN DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS
5. EJEMPLOS DE FICHAS DE REGISTRO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS
6. EJEMPLO DE FICHA DE REGISTRO DE SERVICIOS TURÍSTICOS
7. REQUISITOS DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS EN SU ESTADO DE PREINVERSIÓN (PERFIL, PREFACTIBILIDAD, FACTIBILIDAD Y DISEÑO)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA TOMA DE DECISIONES RESPECTO DEL TURISMO COMUNAL

Cualquier hecho que este vinculado al desarrollo de la comuna en cualquiera de los ámbitos, la participación de sus habitantes es trascendental, es así que durante el diseño, el proceso de elaboración y la validación del Plan de Desarrollo Turístico Comunal la opinión de los vecinos en un hecho imprescindible.

Esta participación es un proceso continuo donde se desarrolla la comunicación de los involucrados y cuyo propósito es conciliar los intereses ambientales, económicos, sociales, culturales o políticos que se manifiestan sobre una acción determinada y por supuesto el turismo no puede quedar fuera de esta consideración de intereses.

Estamos ciertos que en la mayoría de los casos una de las mayores deficiencias que se presentan cuando se trata de trabajar con la comunidad queda de manifiesto, tanto por la escasa evaluación que se hace a los programas y proyectos lo que no permite contar con una retroalimentación adecuada, o bien, por las falencias que existen en la utilización de herramientas de participación que muchas veces no son las adecuadas.

Esa así que el propósito de este documento es detallar algunas herramientas que podrían servir de ayuda para hacer más participativo el aporte de los vecinos, al mismo tiempo de permitir que la comunidad se sienta parte del proyecto municipal.

Al considerar un Plan de Participación Ciudadana es necesario considerar aspectos centrales tales como:

- Congruencia en entre el proceso participativo y los objetivos que se desean alcanzar con el proyecto.
- Generación de confianzas con los actores asociados al proyecto a través del adecuado manejo e incorporación de sus expectativas.

Para el logro de esto se requiere:

- Incorporar la participación ciudadana desde las primeras etapas
- Conceder a los involucrados la oportunidad de conocer el proyecto, el estado de avance y cómo sus observaciones van siendo incorporadas al proyecto.
- Entender que los objetivos de la participación ciudadana deber ser consecuente con el objetivo de desarrollo del proyecto, por tanto, debe adecuarse a los tiempos y momentos definidos.
- Identificar anticipadamente los potenciales puntos o ejes de conflicto que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto y tratar de resolverlos.

¿Qué pasa por ejemplo cuando un líder comunitario difiere de la opinión política del Alcalde?, quizás podría hacerse más difícil el manejo de la situación si no se aplica adecuadamente las herramientas de participación, no obstante un buen manejo puede lograr el equilibrio entre ambas partes.

Un ejemplo de esto es la experiencia que vivió un coordinador de turismo municipal que con el fin de incorporar a los funcionarios municipales a la actividad turística y dar a conocer el rol y las funciones que tenía la recién abierta oficina de turismo, programó un city tour para ellos sin considerar las diversas variables que estaban en juego, como por ejemplo: los horarios de atención al público, los posibles reemplazos en los puestos de trabajo, la molestia de los usuarios del municipio, entre otros, por tanto la asistencia fue mínima y de poco valieron los esfuerzos del funcionario. De esto se concluye que el problema radicó principalmente porque no se les consultó a los propios trabajadores sobre el viaje y todo lo que de él se desprende (horarios más adecuados, funcionarios interesados en participar, etc) Todo radica en considerar desde el comienzo la opinión de los involucrados.

## ANEXOS

### Etapas de un Plan de Participación Ciudadana

- 1) Diagnóstico
- 2) Programación
- 3) Ejecución
- 4) Evaluación - Rediseño

### Modalidades de Participación Ciudadana

1. INFORMATIVA: Es unidireccional.
2. CONSULTIVA: Las opiniones pueden ser solicitadas o recibidas sin mediar consulta explícita
3. DE GESTIÓN: Los actores participan de un proceso de negociación se establecen acuerdos que tienen carácter vinculante y tanto inciden en la decisión adoptada.
4. ASOCIATIVIDAD: El fortalecimiento de sus organizaciones y trabajo en redes facilita una acción eficiente y orientada al cumplimiento de metas y proyectos

### Criterios de selección de la herramienta apropiada

Todas las herramientas sirven para informar a un público objetivo determinado, sólo que hay que saber cuál utilizar y porqué en el momento adecuado, no olvidando que son herramientas básicas dentro del espectro de la participación ciudadana, porque a partir de ellas se desarrollan los otros niveles de participación.

1) Conocimiento previo del proyecto: Se parte del supuesto que el equipo de trabajo, conoce el nivel de información que poseen los actores involucrados del proyecto. Naturalmente, este sondeo ya es indicativo respecto del tipo de herramienta a utilizar, de las que se presentan orientadas a la obtención de información (grupo focal, entrevistas o encuesta), además de la utilización de información secundaria (publicaciones, declaraciones y otras).

2) Nivel de conflictividad: Es uno de los criterios más importantes para definir el abordaje técnico de la participación.

3) Representatividad de los líderes sociales; A mayor representatividad de los líderes de una comunidad, mayores son las probabilidades de mantener una relación fluida a través de ellos. Por el contrario, mientras menos representativos sean los líderes, menos confiables serán los resultados, la transparencia

4) El tipo de público y las modalidades de comunicación local son un aspecto a tomar en cuenta en la elección de las herramientas, por ejemplo, para públicos con relativa escolaridad, será inadecuada las formas de comunicación escritas con contenidos técnicos o uso de términos académicos. En esos casos, será mejor utilizar herramientas directas o presencial

5) Área de localización del proyecto; El emplazamiento geográfico es una condicionante a tener en cuenta al definir las herramientas a utilizar: ejemplo: en un área rural extendida se sugiere el apoyo de medios masivos como la radio, en localidades pequeñas o medianas acotadas territorialmente se sugiere el uso de herramientas como la asamblea o reuniones ampliadas, apoyado con medios de difusión localizados (afiches, dípticos de información, lienzos, etc.). En áreas urbanas, con alta densidad poblacional, se utilizan herramientas menos inclusivas, más representativas, como son el taller (con participación de representantes), el grupo focal o el comité.

6) Limitaciones de tiempo (horarios, días). Un aspecto práctico a considerar son las limitaciones de tiempo para realizar el proceso de participación. Si no se cuenta con más que unos días o semanas para realizar un proceso, se llevará a cabo una estrategia que considere herramientas donde los participantes sean limitados en número y donde el nivel de participación será restringido a niveles de información y en el mejor de los casos, de consulta.

A continuación se detallan algunos tipos de herramientas posibles de utilizar y han sido divididos en informativos, de consulta ciudadana, de gestión, participativa.

## ANEXOS

### Herramientas INFORMATIVAS

Busca entregar información a un público objetivo determinado. Son herramientas básicas dentro del espectro de la participación ciudadana porque a partir de ellos se desarrollan los otros niveles de participación

- Cartas informativas
- Afiches
- Avisos en medios de comunicación (escritos y radiales)
- Volantes, dípticos, trípticos y folletos
- Reuniones informativas
- Línea 800
- Página web
- Kiosos informativos
- Videos informativos
- Visitas a terreno

### Herramientas CONSULTIVAS

Tiene por objetivo conocer la opinión de la comunidad sobre el proyecto en sus distintas fases:

- Entrevistas con informantes calificados
- Grupos focalizados
- Talleres participativos
- Seminarios
- Asambleas
- Espacios abiertos
- Buzón de consultas
- Plebiscitos
- Encuesta
- Casa abierta

### Herramientas DE GESTIÓN

Busca que los actores involucrados cumplan un rol protagónico en la toma de decisiones ya que se consideran parte integral del proyecto en cuestión y por lo tanto de su gestión. O sea, se buscan altos niveles de colaboración entre los ciudadanos y el responsable del proyecto en cada aspecto de la decisión.

- Mesas de trabajo
- Instancias de negociación

### Herramienta de ASOCIATIVIDAD o HABILITACIÓN SOCIAL

Buscan involucrar a los actores sociales, ya sean estos beneficiarios, afectados o interesados. A este nivel el proceso de toma de decisiones está en manos de los involucrados y el rol del encargado de participación del proyecto se transforma en un facilitador, generando las condiciones para que estos puedan superar las situaciones que impiden o dificultan un óptimo desenvolvimiento.

- Talleres de capacitación
- Grupos de autogestión

## ANEXOS

Si se vincula la participación ciudadana con las herramientas de a utilizar, puede dar el siguiente resultado:

Comunidad	Herramienta	Empresa	Herramienta	Municipio	Herramienta
Crear Conciencia turística en la comuna para poner valor al patrimonio local	<b>Volantes, dípticos, trípticos</b>	Falta de sintonía entre empresarios y el municipio	<b>Encuesta Taller</b> para detectar cuáles son los problemas principales y la encuesta para tener información amplia y certera.	Falta de voluntad política para la ejecución de proyectos	<b>Negociación, autogestión</b> Negociar con el Alcalde y en el Concejo, organizando los grupos que van a trabajar con los concejales a fin de que lo pongan en carpeta ante el Consejo

La EVALUACIÓN es uno de los pasos más importantes, ya que esto permite la retroalimentación para poder mejorar los procesos. Lo que queda por escrito respalda todo el trabajo realizado, cuando la persona se va se olvida lo que se hace, en cambio al escribir queda registro y se internaliza lo aprendido.

Los instrumentos anteriores han sido puntualizados en un documento denominado “La participación ciudadana en Turismo”, considerando en cada uno de ellos el **Objetivo**, centrándose en para qué sirve y en qué circunstancias se puede aplicar; la **Descripción** del instrumento, distinguiendo la secuencia antes-durante-después de la aplicación; **las Fortalezas y Limitaciones** que tendría el instrumento a utilizar; algunas **sugerencias** para la aplicación efectiva y finalmente, algunos **Formatos de Registro y Evaluación** del instrumento.

Es importante destacar que las herramientas que se sugieren han sido agrupados según el tipo de necesidades de comunicación (líderes sociales, tiempo utilizado, nivel de conflicto, etc.) que se tenga con el grupo, ya que resulta relevante elegir el instrumento apropiado según el fin al que se quiere llegar, ya que una mala elección puede hacer sucumbir un proyecto o programa.

## ANEXOS

### ANEXO N° 2

#### INSTRUMENTOS IMPORTANTES DE CONOCER EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

##### Manejo de Conflictos:

Los conflictos generalmente suceden por los diferentes enfoques que se le puede dar a una misma situación y la diferencia en la interpretación que cada uno de los actores le brinda.

Uno de los grandes problemas de la comunicación es el hecho de que el receptor entienda el mensaje diferente de lo que dijo el emisor, por este motivo es importante preguntar por ejemplo ¿usted quiere decir esto?.

Por un momento circunstancial se entiende algo distinto. A veces hay una percepción diferente de una misma situación.

Un ejemplo de esto sería la siguiente situación: un compañero de trabajo tiene un problema personal y al percibirlo se genera inmediatamente una idea de lo que está sucediendo sin antes preguntar. Supongamos que él entrega un documento y su actitud no es la misma de siempre, al momento se comienza a realizar sus propias interpretaciones respecto de lo vivido, llegando al punto que se puede llegar a sentirse ofendido por la actitud del compañero, incluso aventurando que el problema es en forma personal, llegando a generar emociones y que nos llevan a cambios de conducta

“Yo percibo algo, lo asocio con una imagen y me provoca emociones, (que se vinculan a la historia personal de cada uno de los actores involucrados), lo que lleva a tomar una decisión.”

El conflicto se define como la discrepancia entre dos o más actores en torno a una acción, manifestadas de tal modo que constituyen y evidencian contraposición de intereses y que no son proclives al logro de acuerdos sin la creación previa de condiciones adecuadas.

Son inevitables y a la vez necesarios. EL objetivo no es eliminarlos o evitarlos sistemáticamente, sino saber encauzarlos. Lo importante es saber para que haya crecimiento y maduración de las personas y grupos son necesarios por ello hay que verlos de forma positiva con ocasión de toma de conciencia y cambio para mejor.

Un conflicto puede ser entendido como un proceso interrelacionado que tiene etapas; nace, crece y desarrolla. En su evaluación puede transformarse desaparecer o disolverse y otras veces permanecer relativamente estacionarios

En el ámbito de las relaciones laborales pueden darse distintos tipos de conflicto:

- Conflictos de Derecho
- Conflicto de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflicto de Reconocimiento
- Conflicto Intrasindicales
- Conflicto Intersindicales
- Conflicto por prácticas Antisindicales

Se puede hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos

1. Sin intervención de tercero: Se refiere que la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana dependiendo solo de ellas la solución final. Dentro de este campo la estrategia mas conocida es la Negociación es un proceso interactivo de solución de conflicto.

## ANEXOS

2. Intervención de tercero: Se deduce que se trata de conservar en forma intacta la autonomía del proceso el Tercero solo debe buscar acercar las posturas de las partes.

Entre los mecanismos encontramos:

- Conciliación: Estimular a examinar las posiciones y ayudar a idear sus propios intentos de solución
- Arbitraje; el tercero esta facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio
- Mediación: el tercero presta una asistencia mas directa para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución de modo que las partes la sientan como propias

El Mediador es fundamental, algunas de las cualidades que este debe tener son:

- Empatía, capacidad de ponerse en el lugar del otro. (Los participantes visualizan la empatía de diferentes formas, ejemplo;. Hacerla sentir cómoda) Es la capacidad de ponerse en su lugar, de entender porqué actúa de esa manera, de pensar ¿qué haría yo, qué me pasaría a mi, si yo estuviera viviendo lo mismo?. Muchas veces el mediador se centra en el problema y no en la historia de fondo de todo el proceso. Ej. Conflictos entre los mineros y la empresa.
- Imparcialidad y neutralidad. Por ejemplo no sería correcto si tuviera cercanía a una persona mas que otra.
- Profesionalidad, en relación a su papel mediador.
- Confidencialidad

Mediador pasivo, apenas interviene directamente. Hace predominar la comunicación entre las partes o actúa como un fiel transmisor de posturas.

Efectúa predominantemente reuniones conjuntas y la presión la efectúa cada parte sobre las otras, no el mediador.

Mediador activo; interviene de manera intensa, actuando como canal exclusivo de comunicación. Efectúa reuniones por separado asumiendo un rol más dinámico. En ocasiones genera presión directa sobre las partes.

Para efectuar un proceso de mediación eficaz debemos considerar los siguientes pasos:

**A) Preparar el escenario:** Reunir la información de los antecedentes de las partes, como también acerca de la controversia. Se debe organizar el espacio físico de las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

Uno de los elementos claves del inicio del proceso de mediación es definir el lugar de la mediación.

**B) Comprender a las partes y las cuestiones en la controversia.** Lo primero es identificar los puntos de conflicto: Consienta preguntas aclaratorias, pregunte y resuma las veces que sea necesario, de la siguiente forma:

- Reformule lo dicho y vuelva atrás
- Vuelva a enunciar con sus propias palabras lo que el hablante ha dicho.
- Describa en forma comprensiva, no evalúe ni juzgue.
- Incluya los hechos y los sentimientos.
- Repita las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto le confirma que ha sido escuchado.
- Formule preguntas
- Haga aclaraciones
- Formule preguntas abiertas, usando un tono que no sea amenazador
- El mediador nunca acepta un no. Siempre se debe preguntar qué quieren las partes cuando dicen no.

## ANEXOS

**Buscar alternativas:** Es muy importante ir identificando áreas de acuerdo. También se puede generar “lluvia de ideas” con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles. Entre estos enfoques podemos señalar:

- Revisar cuestión por cuestión
- Considerarlo como un solo paquete
- Ir de lo más pequeño a lo más grande
- Desarrollar hábitos de acuerdo

En el paso recién descrito de la mediación, es imprescindible estar atento a las oportunidades que se presentan para ir cerrando el proceso, por lo tanto, cuándo hacer preguntas; cuándo presionar; cuándo ofrecer sugerencias o cuándo crear dudas, todos elementos claves que permitirán avanzar en la solución del conflicto.

**Finalización de la mediación:** Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay alternativas. Si no hay consenso corresponderá a otras instancias buscar resolver el conflicto. Si llegamos a un acuerdo, éste debe estar muy bien fundamentado, debe ser permanente, que las partes sientan como un acuerdo equilibrado y lo suficientemente claro para sus interpretaciones futuras. Este acuerdo debe quedar por escrito, pero nunca el mediador es el que deberá escribirlo, por lo tanto es bueno determinar quien lo preparará (lo anterior porque se va tiñendo de acuerdo a la percepción generada), ejemplo de ello es la siguiente situación: Elvira, considero que tu trabajo no está siendo efectivo y por lo tanto quisiera que usted me explique. La persona contestó “exijo que me des muestras claras de eso” ¿qué se debería hacer y cómo se deben decir las cosas?

No se trata de “bajar el moño”, sino de saber utilizar el lenguaje de la mejor manera. Hablar de lo que a MI me pasa. Ejemplo de ello: “voy a poner mayor atención en mi conducta y tratar de mejorar”. Lo anterior considerando que al hablar de uno mismo, el receptor no cuestiona nuestro proceder o percepción.

Otra técnica es la “barra de niebla” que consiste en generar una duda al respecto de lo planteado. Pero tampoco afirmando la aseveración Ej: “Puede que tenga razón, la verdad es que yo.....”

### TIPOS DE ACTITUDES O CONDUCTAS REITERATIVAS EN LOS GRUPOS

Cada uno de nosotros tiene un carácter distinto, así como gustos, expectativas y necesidades diferentes. Sin embargo, existen algunas actitudes y conductas muy marcadas, que dan lugar a conocidos estereotipos. Es importante saber detectar estas conductas para así discernir sobre el modo más apropiado de enfrentar la situación.

#### Chillón

Busca llamar la atención de todo el grupo y lo consigue haciéndose oír.

Sugerencia:

Comportarse de forma suave, educada y amable. Todo el grupo notará la diferencia.

#### Pesado

Pasa la mayor cantidad de tiempo hablando de “sus preocupaciones” y otros temas que no tienen nada que ver con lo que se está diciendo. Es reiterativo en los temas, no le gusta que lo interrumpan y que no le quiten los temas.

Sugerencia:

Hábilmente intentar reducir la conversación hacia el tema de interés, de manera suave pero progresiva, sin que alcance a percibir que está perdiendo el control de la conversación. No enfrentarla (o) y ponerlo (a) en evidencia frente al grupo.

## ANEXOS

### **Tímido**

Persona que habla en pocas ocasiones y sin extenderse, por lo que pueden aparecer fáciles de tratar ya que no plantean las diferencias de opinión. Generalmente no se atreven a expresar por cierta vergüenza. Sugerencia:

Es importante conseguir que participe de la conversación, esto se puede hacer dirigiendo preguntas abiertas. Lo importante es NO incomodarlo o hacerlo sentir mal frente al grupo. Lo ideal es conseguir su confianza y lograr que se vaya integrando de a poco al grupo.

### **Indeciso**

Se considera incapaz de tomar una decisión por sí sólo y necesita ayuda, analizar reiteradamente ventajas e inconvenientes antes de tomar las decisiones.

Sugerencia:

Ayudarlo a tomar las decisiones y convencerle que ésta será muy bien aceptada por todos. Al cliente hay que ganárselo, ponerse a su lado. Hay que mostrarse muy seguro con las recomendaciones que se le hagan.

### **“Sabelotodo”**

Es la persona que “sabe” o cree saber más que todos en el grupo, quiere demostrar sus conocimientos a través de constantes comentarios acerca de sus experiencias o propios intereses.

Sugerencia:

No se debe intentar competir con la persona, ya que el resto del grupo se aburre. La mejor forma es tratarlos como “aliados”. No contradecirle abiertamente, porque se puede perder su confianza y la del grupo. No contradecirle abiertamente.

### **Inconformista**

Está sistemáticamente opuesto con lo que se le ofrecen y “todo” parece insuficiente para satisfacer sus expectativas, puede ser una manera de buscar aprobación. Son difíciles porque se predisponen en contra de quienes dirigen. Sugerencia:

Tratarlos con amabilidad, paciencia y buena disposición. La argumentación nunca debe llegar a la confrontación. Quizás no se logre cambiar la actitud, pero el grupo se da cuenta e invita a la persona a cambiar de actitud.

### **Polémico**

Le encanta discutir con todos y por todo. Es capaz de defender cualquier idea aunque no tenga claro que es lo que busca, incluso puede tener opiniones opuestas sobre un mismo asunto durante una conversación.

Sugerencia:

Evitar polemizar con ellos, no contestar jamás sus agresiones, sino que, destacar rasgos positivos de su personalidad, considerar su opinión (les gusta ser escuchados). Es necesario autocontrol y serenidad para tratar con ellos.

### **Inteligente**

Analiza la información que se le proporciona y razona de una manera lógica, tiene las ideas muy claras. Es importante aprovechar sus comentarios.

En todos los casos se debe ser respetuoso y educado, para mantener el liderazgo y control del grupo.

Anexo N° 3

LENGUAJE DEL CUERPO

La comunicación no verbal puede brindar una inestimable ayuda en situaciones que requieren información sobre el interlocutor que tenemos frente, principalmente en situaciones como: una entrevista con dirigentes vecinales, reunión con el alcalde o el concejo, con empresarios, en reuniones de trabajo, por nombrar algunos. En estos casos suele ser clave conocer ciertas señales, aunque la dificultad señalada en distintos estudios, es que buena parte de la percepción del lenguaje corporal es inconsciente, lo cual realza su importancia.

El lenguaje del cuerpo representa más del 65% de nuestros mensajes, todo lo que se trasmite por medio de movimientos o gestos, **delata** completamente los sentimientos o percepción acerca de la persona con la que está interactuando.

**La mirada:** Un estudio sobre el porcentaje de duración que tiene una mirada durante una conversación arrojó los siguientes resultados:

- Los que miraban el 80% del tiempo fueron catalogados como amables, seguros de sí mismos, espontáneos, maduros y sinceros.
- Los más afectuosos son los que más miran.
- Los que padecen turbación o disgusto evitan la mirada de otras personas.
- Los que miraban un 15% del tiempo fueron juzgados por sus interlocutores como fríos, pesimistas, prudentes, defensivos, evasivos, sumisos, indiferentes y sensibles.
- Las mujeres, cuando establecen el contacto visual, lo mantienen más tiempo que los hombres.
- Los hombres intensifican el tiempo de la mirada cuando escuchan el final de una conversación, mientras que las mujeres lo hacen cuando son ellas las que hablan.

**Sugerencia:** La persona que mira limpiamente a los ojos de otros es una persona segura, amistosa, madura y sincera. La mirada puede expresar prácticamente todas las emociones: alegría, tristeza, inquietud, tensión, preocupación, estimación o respeto. Por los ojos muchas veces se puede saber lo que se está pensando. Por eso, constituyen una ayuda poderosa en la conversación.

**Gestos con las manos:**

- Captación del aire movimiento semicircular,- la mano toma el aire intentando encerrarlo: propio de quienes intentan dominar una situación y todavía no lo han conseguido.
- Las palmas extendidas hacia delante: quienes pretenden brindar ideas e información; de personas honestas (es muy usado en técnicas de venta)
- Las palmas frontales -hacia el público-: indican que el orador está a la defensiva. Acto de protección frente a una agresión.
- Palmas enfrentadas -entre sí-: propio de personalidades pacificadoras e intelectuales. Se aplica en mediación y diplomacia.
- Palmas hacia el pecho: como abrazando a un amigo invisible, pretende acercarse al auditorio. · Exhibición del pulgar: denota arrogancia.

**Sugerencia:**

Las manos se pueden aprovechar para complementar las palabras y dar mayor fuerza a la conversación. es importante no usarlas violentamente, palmoteando o menos pasándoselas cerca del rostro de la otra persona.

## ANEXOS

### Gestos de engaño

- Las personas que mienten miran menos al escuchar, mueven menos las manos y el cuerpo.
- Sonreír poco: el engaño inhabilita la sonrisa.
- Humedecer los labios con la lengua reiteradas veces: los nervios derivados de la mentira provocan la ausencia de saliva.
- Frotar seguidamente la base de la nariz: el cerebro, cuando se miente, envía a las terminaciones nerviosas un cosquilleo -pero ¡cuidado!, también puede originarse por una reacción alérgica al polvillo-.

### Actitudes no verbales de desacuerdo

- Colocar la mano abierta en la nuca: común en individuos, ante conceptos con los que no concuerdan.
- Quitarse basuritas imaginarias: este gesto es típico de personas que no pueden expresar la no concordancia con el interlocutor.

### Otros gestos y actitudes

Al tener la mano cerrada apoyada en la mejilla, con el índice apuntando hacia arriba indica que el interlocutor está evaluando con interés.

Sostener el mentón con el pulgar, implica que el interlocutor ha comenzado a aburrirse -progresivamente irá sosteniendo su cabeza-.

### Gestos de barrera

Cruzarse de brazos con los puños cerrados demuestra actitud de hostilidad.

Cruzarse de piernas demuestra tener una actitud de defensa, a excepción cuando se usa para modificar la posición corporal al estar mucho tiempo sentado de una manera.

Cruzarse de brazos y piernas, indica una doble defensa y es adoptado por individuos que se sienten inseguros o nerviosos.

### Posturas de interés o desinterés

Inclinación hacia el interlocutor demuestra manifestación de interés.

Reclinación manifiesta cierto rechazo. Es posible que el interlocutor esté en desacuerdo o desinteresado con la propuesta.

Al bajar el mentón, la postura negativa se intensifica.

Inclinación mientras se habla es una expresión no verbal de un acuerdo.

### El tacto

Existen personas que siempre están dando palmadas en la espalda o tocando a los otros en los brazos innecesariamente, como para llamar su atención. Es bueno demostrar cariño, pero también hay que guardar el debido respeto. Hay quien se siente muy molesto si se les toca, es mejor prevenir. Pero tampoco se les debe hablar o escuchar con las manos metidas dentro de los bolsillos porque eso denota indiferencia y mala educación.

### Estar sentado

Se sugiere sentarse tranquilo cuando se escucha y repartir equitativamente el peso del cuerpo para no cansarse mientras se está sentado conversando.

Al sentarse en el borde de la silla, es indicativo que se desea retirarse tan pronto como sea posible. Si se cambia constantemente de posición, está expresando que está aburrido. Si se mueve incesantemente los pies durante la conversación, el interlocutor pensará que está molesto, inseguro, irritado, nervioso, cansado o aburrido. El situarse en una posición cómoda y descansada permite respirar y manejar mejor la voz.

## ANEXO N° 4

### CLASIFICACIÓN DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

#### 1. Registro de Información

Comprende la recopilación de todos los datos sobre los atractivos turísticos del área, ordenados según el siguiente sistema de clasificación, que divide a los recursos en cinco categorías, subdivididas a su vez en tipos y subtipos.

**La Categoría 1: “Sitios Naturales”**, registra a los diferentes lugares del área en cuestión considerados en razón de su interés como paisaje, con exclusión de cualquier otro criterio, como ser equipamiento o actividades recreativas. Para el tipo 1.12. “parques nacionales y reservas de flora y fauna”, se registra su existencia y la de los atractivos que están ubicados en su territorio, los cuales quedan analizados por separado en sus respectivas categorías.

En la **Categoría 2: “Museos y manifestaciones culturales históricas”**, el tipo 2.4., “lugares históricos”, se refiere a aquellos sitios cuyo valor reside únicamente en estar asociados a algún acontecimiento relevante de la historia nacional o local, sin necesitar dicho sitio tener un valor intrínseco; en cambio los otros tipos y subtipos, sin perjuicio de la virtud antes señalada, se consideran en función de sus cualidades propias. El subtipo 2.2.5, “realizaciones urbanas”, comprende a todas las ciudades, pueblos o barrios edificados con sistemas y estilos que no tienen aplicación desde largo tiempo atrás.

Para la **Categoría 3, “Folklore”**, el tipo 3.4, “artesanías y artes populares”, en virtud de la diversidad de objetos de cada región y de las distintas designaciones locales, ha sido desagregado en forma lo más genérica posible. El tipo 3.7. “arquitectura popular y espontánea”, se refiere a las expresiones tradicionales que aún tienen vigencia en las costumbres constructivas de algunos pueblos.

**La Categoría 4, “Realizaciones técnicas contemporáneas”**, abarca solamente aquellas que por su singularidad o alguna característica excepcional tienen interés turístico y además un carácter más actual que histórico. En esta categoría deben consignarse sólo obras y manifestaciones técnicas propias de nuestro tiempo, dejando para la categoría 2, “museos y manifestaciones culturales históricas”, las que pertenecen al pasado. El subtipo “realizaciones urbanas”, abarca las ciudades y pueblos de reciente construcción las partes renovadas de ciudades antiguas.

**La Categoría 5, “Acontecimientos Programados”**, comprende todos los eventos organizados, actuales o tradicionales, que puedan traer turistas como espectadores o como actores.

#### 2. Evaluación de Atractivos Turísticos

Es el examen crítico de los atractivos relevados para establecer su interés turístico sobre bases objetivas y comparables, asignándoles la correspondiente jerarquía, en éste caso en función de la demanda turística. Las jerarquías se denominan, de mayor a menor, jerarquía 3, jerarquía 2 y jerarquía 1. Los atractivos cuyas cualidades no permitan incorporarlos a la jerarquía 1, se consideran inferiores al umbral mínimo pudiendo denominarse de jerarquía 0. Los criterios de evaluación son:

**Jerarquía 3:** Atractivo excepcional y gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por sí solo de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial), medida como un porcentaje del total de la demanda del país o de algún mercado específico.

## ANEXOS

**Jerarquía 2:** Atractivo con rasgos excepcionales en un país, capaz de motivar una corriente (actual o potencial) de visitantes del mercado interno o externo en menor porcentaje que los de J3, ya sea por sí solo o en conjunto con otros atractivos.

**Jerarquía 1:** Atractivo con algún rasgo llamativo, capaz de interesar a visitantes de larga distancia ya sea del mercado interno o externo que hubiesen llegado a su zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales (actuales o potenciales)

**Jerarquía 0:** Atractivo sin méritos suficientes para considerarlos al nivel de las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico como elementos que pueden completar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo y funcionamiento de cualquiera de las unidades que integran el espacio turístico.

### CATEGORÍAS, TIPOS Y SUBTIPOS

1. Sitios Naturales	
1.1 Montañas	1.1.1 Altas montañas 1.1.2 Sierras 1.1.3 Volcanes 1.1.4 Valles y Quebradas 1.1.5 Mesetas 1.1.6 Áreas nevadas 1.1.7 Glaciares 1.1.8 Formaciones rocosas
1.2 Planicies	1.2.1 Llanuras 1.2.2 Desiertos 1.2.3 Salinas 1.2.4 Altiplanos 1.2.5 Otros
1.3 Costas	1.3.1 Playas 1.3.2 Acantilados 1.3.3 Arrecifes 1.3.4 Cayos 1.3.5 Barras 1.3.6 Islas 1.3.7 Fiordos 1.3.8 Canales 1.3.9 Penínsulas 1.3.10 Bahías y Caletas 1.3.11 Otros
1.4 Lagos, lagunas y esteros	
1.5 Ríos	
1.6 Caídas de agua	
1.7 Grutas y cavernas	
1.8 Lugares de observación de flora y fauna	

## ANEXOS

1.9 Lugares de caza y pesca	
1.10 Caminos pintorescos	
1.11 Termas	
1.12 Parques nacionales y reservas de flora y fauna	
<b>2. Museos y manifestaciones culturales</b>	
2.1 Museos	
2.2 Obras de arte y Técnica	2.2.1 Pintura 2.2.2 Escultura 2.2.3 Arte decorativa 2.2.4 Arquitectura 2.2.5 Realizaciones urbanas 2.2.6 Obras de Ingeniería
2.3 Lugares históricos	
2.4 Ruinas y lugares arqueológicos	
<b>3. Folklore</b>	
3.1 Manifestaciones Religiosas y Creencias populares	
3.2 Ferias y mercados	
3.3 Música y danzas	
3.4 Artesanías y artes	3.4.1 Alfarería 3.4.2 Tejidos e indumentaria 3.4.3 Metales 3.4.4 Cueros y pieles 3.4.5 Maderas 3.4.6 Piedras 3.4.7 Tejidos en paja 3.4.8 Instrumentos musicales 3.4.9 Máscaras 3.4.10 objetos rituales 3.4.11 Pinturas 3.4.12 Imaginería 3.4.n Otros
3.5 Comidas y bebidas típicas	
3.6 Grupos étnicos	
3.7 Arquitectura popular espontánea	3.7.1 Pueblos 3.7.2 Casas 3.7.3 Expresiones Religiosas o Paganas
<b>4. Realizaciones técnicas, Científicas o Artísticas Contemporáneas</b>	
4.1 Explotaciones mineras	
4.2 Explotaciones agropecuarias	
4.3 Explotaciones industriales	

## ANEXOS

4.4 Obras de arte y Técnica	4.4.1 Pintura 4.4.2 Escultura 4.4.3 Artesanía 4.4.4 Diseño Industrial 4.4.5 Arquitectura 4.4.6 Realizaciones urbanas 4.4.7 Obras de ingeniería 4.4.n Otros
4.5 Centros científicos y Técnicos	4.5.1 Zoológicos y acuarios 4.5.2 Botánicos 4.5.n Otros
<b>5. Acontecimientos Programados</b>	
5.1 Artísticos	5.1.1 Música 5.1.2 Teatro 5.1.3 Festivales de cine 5.1.n Otros
5.2 Deportivos	
5.3 Otros	5.3.1 Fiestas religiosas y profanas 5.3.2 Concursos de belleza 5.3.3 Convenciones y Congresos 5.3.4 Espectáculos de luz y sonido 5.3.5 Ferias y exposiciones 5.3.6 Juegos de azar 5.3.7 Parques de recreación 5.3.8 Oportunidades especiales de compras 5.3.9 Vida nocturna 5.3.10 Gastronomía 5.3.11 Rodeos 5.3.12 Carnavales Representaciones históricas

Fuente: Organización de Estados Americanos. CICATUR. VI Curso Interamericano de Planificación del Desarrollo Turístico. México, 1979.

ANEXOS

ANEXO N° 5  
EJEMPLOS DE FICHAS DE REGISTRO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

GOBIERNO DE CHILE SERNATUR		ATRATIVOS TURISTICOS 2008 REGION DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO		Chile Superando los límites		CODIGO ATRACTIVO R12003	
		<b>NOMBRE DEL ATRACTIVO</b> CORDILLERA SARMIENTO		<b>REGION</b> XI REGION DE MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA			
		<b>JERARQUIA</b> REGIONAL		<b>PROVINCIA</b> ULTIMA ESPERANZA			
		<b>CATEGORIA</b> SITIO NATURAL		<b>DIRECCION</b> A 80 KM DE PUERTO NATALES.			
		<b>TIPO DE ATRACTIVO</b> MONTAÑA		<b>COMUNA</b> NATALES			
<b>TIPO DE PROPIEDAD</b> PUBLICA		<b>SUBTIPO DEL ATRACTIVO</b> ALTA MONTAÑA O CORDILLERA		<b>LOCALIDAD O SECTOR</b> CORDILLERA SARMIENTO			
<b>ADMINISTRACION</b> PUBLICA		<b>DOTACION SERVICIOS BASICOS</b> SIN SERVICIOS		<b>ESTACIONALIDAD DE USO</b> TODO EL AÑO			
<b>DEMANDA</b> LOCAL Y REGIONAL		<b>TELEFONO INFORMACION</b> (61) 412125		<b>LOCALIDAD URBANA MAS CERCANA</b> PUERTO NATALES		<b>DISTANCIA EN KMS</b> CAPITAL REGIONAL 334 Km CAPITAL COMUNAL 80 km	
<b>USO TURISTICO</b> ACTUAL CON RESTRICCION		<b>ESTADO DE CONSERVACION</b> BUENA					
<b>DESCRIPCION</b> ES EL COSTADO MONTAÑOSO DEL FIORDO DE LAS MONTAÑAS, CON FUERTES PENDIENTES, DE DONDE BAJAN LENTAMENTE LOS HIELOS MILENARIOS DE VARIOS VENTISQUEROS LO CUAL LE DA UN ESCENARIO UNICO DE BELLEZA NATURAL VIA DE ACCESO SOLO MARITIMA							

stro: 14 | 1 | de 44

Fuente: Sistema de Información Geográfica, Sernatur, 2003

## ANEXOS

### ATRACTIVO TURÍSTICO NATURAL: PLAYA ISLA NEGRA

#### CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN

**Categoría:** Sitios Naturales  
**Jerarquía:** 2

#### UBICACIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA

**Región:** V de Valparaíso  
**Provincia:** San Antonio  
**Comuna:** El Quisco

#### UBICACIÓN

**Localidad:** Isla Negra  
**Punto de Referencia:** A los pies de la Casa Museo de Pablo Neruda.



#### CLIMA

**Tipo:** Mediterráneo Costero  
**T° media:** 14°C

#### ACCESIBILIDAD:

Nombre	Tipo	Calidad	Estado
- Rutas 78 - 68	Autopista	Pavimento	Bueno
- Av. Isidoro Dubournais	Avenida	Pavimento	Malo
- Calle del Poeta	Calle	Tierra	Regular
- Bajada La Tortuga	Sendero	Peatonal	Regular
- Bajada de Alcatraz	Sendero	Peatonal	Regular
- Bajada del Ancla	Sendero	Peatonal	Regular

#### DESCRIPCIÓN DEL ATRACTIVO

La playa de Isla Negra es de pequeña extensión, de arena amarilla y gruesa, y formaciones rocosas, una de las cuales está esculpida con el rostro de Pablo de Neruda mirando hacia el mar. El agua registra una temperatura de 15 C.

Es una playa no apta para el baño (presenta pendiente abrupta), con presencia de basuras siendo más marcada en un sector y algunas de las rocas están ralladas. En los alrededores de la playa se aprecia un pequeño bosque de ciprés y flores silvestres que dan un ambiente natural.

Hay varios accesos peatonales a la playa que se encuentran en mal estado, presentando dificultad para las personas mayores.

Las actividades que se pueden realizar en la playa son paseos, observación del mar azul, tempestuoso y profundo, y de las puestas de sol. También se puede tomar baños de sol y observar la casa de Pablo Neruda desde la playa.

## ANEXOS

IMÁGENES	
Playa de Isla Negra	Atardecer en Playa Isla Negra
	
<b>GRADO DE APROVECHAMIENTO DEL ATRACTIVO</b>	<b>ATRACTIVOS COMPLEMENTARIOS</b>
El grado de aprovechamiento de este atractivo es actual, por la visita durante todo el año de las personas que llegan a la casa museo; y en verano por personas que visitan la playa para disfrutar de baños de sol y mar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casa Museo Pablo Neruda</li> <li>- Playa Roqueríos de Isla Negra</li> <li>- Quebrada de Córdoba</li> <li>- Iglesia de El Total</li> <li>- Playa Punta de Tralca</li> <li>- Conjunto Escultórico Cantalao</li> </ul>
ACTIVIDADES TURÍSTICAS	
<b>Actuales:</b>	<b>Potenciales:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de paisaje marino</li> <li>- Paseo por playa</li> <li>- Baños de sol</li> <li>- Fotografía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a Iglesia de El Total</li> <li>- Senderismo en Quebrada de Córdoba</li> <li>- Visita a Conjunto Escultórico Cantalao</li> </ul>
EQUIPAMIENTO TURÍSTICO	
<b>Servicio de Alojamiento:</b>	<b>Servicio de Alimentación:</b>
En el entorno existen establecimientos de variado tipo (hosterías, residenciales y cabañas) que ofrecen diferentes precios.	Existen restaurantes, cafeterías, y schoperías, de fácil acceso y cercanas al atractivo; principalmente en Av. Isidoro Dubournais.
<b>Servicio de Transporte:</b>	<b>Otros Servicios:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de buses con salidas regulares cada 15 minutos, desde Santiago, uniendo los puntos intermedios de Cartagena, El Tabo, El Quisco y Algarrobo, con un precio aproximado de \$ 2.000 p.p. (T.B) y \$3.500 (T.A).</li> <li>- Servicio de taxi y colectivo (\$250).</li> <li>- Microbuses locales, cada 15 minutos, desde Algarrobo hasta Cartagena (\$200 apróx.).</li> </ul> Vehículos rentados, posibles de adquirir en Santiago, en forma particular o a través de Tour Operadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucursal de Banco Estado, localizado en Av. Isidoro Dubournais N° 391, El Quisco.</li> <li>- Información turística en centro artesanal, en Av. Isidoro Dubournais.</li> </ul>

## ANEXOS

SERVICIO BÁSICOS Y COMPLEMENTARIOS			
Servicios de consumo:		Seguridad y Apoyo:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Electricidad</li> <li>- Agua potable</li> <li>- Venta de combustible en El Quisco</li> <li>- Alcantarillado (en ciertos sectores)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carabineros</li> <li>- Terminal de buses El Quisco</li> <li>- Correos de Chile</li> <li>- Dos Juntas de Vecinos</li> <li>- Cuerpo de Bomberos El Quisco, 2° Compañía de Isla Negra</li> <li>- Centros de llamados</li> </ul>	
INFORMACIÓN RELEVANTE			
Perfil del Turista:		Llegadas de Turistas:	
<p><b>Grupo etáreo:</b> adulto - adulto mayor.</p> <p><b>Origen:</b> nacionales en su mayoría provenientes de la Región Metropolitana y extranjeros en un menor grado.</p> <p><b>Motivo de la visita:</b> apreciación del paisaje marino y entorno natural.</p> <p><b>Permanencia promedio:</b> 1 día.</p> <p><b>Dónde se informa el turista:</b> experiencia personal, y en la visita a la casa museo.</p> <p><b>Modalidad de viaje:</b> la mayoría de los visitantes viajan en grupo de familia o amigos.</p>		Sin información	
		Estacionalidad:	
		<p><b>Meses Temporada Alta:</b> Octubre a Marzo</p> <p><b>Meses de Temporada Baja:</b> Abril a Septiembre</p>	
EVALUACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO OFRECIDO			
Factor	Bueno	Regular	Deficiente
1. Estado de conservación del atractivo turístico		X	
2. Calidad del alojamiento		X	
3. Calidad del servicio de alimentación		X	
4. Calidad del sistema de transporte	X		
5. Calidad de otros servicios		X	
6. Disponibilidad de servicios básicos			X
7. Cantidad y calidad de accesos			X
8. Eficiencia del sistema de información			X
9. Relación calidad/precio de los servicios		X	
Observaciones:			
<p>La playa se encuentra medianamente sucia, producto de la contaminación antrópica y de los propios desechos del mar (cochayuyos y algas). Además, en el lugar reside una familia la cual mantiene un baño de pozo negro, que emite olores desagradables al entorno.</p> <p>No se observa preocupación alguna por la mantención del atractivo, con ausencia de señalética adecuada, mejoramiento de los accesos, basureros y recolección de basuras.</p>			

Fuente: González, Pamela. 2002

ANEXOS

ANEXO Nº 6

EJEMPLO DE FICHA DE REGISTRO DE SERVICIOS TURÍSTICOS

**Ingreso de Servicios de Alojamiento**

UBICACION			
Región METROPOLITANA	Provincia SANTIAGO	Comuna SANTIAGO	Localidad ALAMEDA
FOTOGRAFIA OPCIONAL (NO DEBE SER SUPERIOR A 320x240 en formato jpeg o gif)			
<input type="text"/> <input type="button" value="Examinar..."/>			
<input type="checkbox"/> Eliminar Fotografía			
DATOS			
Nombre de Fantasía <input type="text"/>		RUT Comercial <input type="text"/> - <input type="text"/>	
Calle (Dirección) <input type="text"/>	Número <input type="text"/>	Edificio/Local/Oficina/Piso <input type="text"/>	N° Patente Comercial o Permiso Especial <input type="text"/>
Teléfono Administración <input type="text"/>	Teléfono Informaciones <input type="text"/>	Fax <input type="text"/>	Datos Servicio Postal Código Area <input type="text"/> Casilla <input type="text"/>
Nombre Contacto Sernatur <input type="text"/>	Cargo <input type="text"/>	Afiliación Gremial <input type="text"/>	Tipo MATRIZ
Email <input type="text"/>	Sitio Web <input type="text"/>	Posicion GPS X <input type="text"/> Y <input type="text"/>	
Clase NO CLASIFICADO	Clasificación NO CALIFICADO	IVA <input type="checkbox"/>	Número Habitaciones <input type="text"/>
Número Camas <input type="text"/>	Número Departamentos <input type="text"/>	Número Cabañas <input type="text"/>	Número Sitios <input type="text"/>
Fecha de Vigencia Tarifas			
Desde <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Hasta <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>			

Fecha de Vigencia Tarifas			
Desde <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Hasta <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>			
Forma de Pago			
<input type="checkbox"/> EFECTIVO EN PESOS	<input type="checkbox"/> TARJETA DE CREDITO	<input type="checkbox"/> TARJETA DE DEBITO	<input type="checkbox"/> CHEQUE NACIONAL (CUALQUIER BANCO)
<input type="checkbox"/> DOLARES	<input type="checkbox"/> CHEQUE VIAJERO		
Infraestructura y Servicios			
<input type="checkbox"/> ACEPTA MASCOTA	<input type="checkbox"/> AREA RECREATIVA	<input type="checkbox"/> BAR	<input type="checkbox"/> CAFETERIA
<input type="checkbox"/> CAMBIO DE MONEDA	<input type="checkbox"/> CANCHAS DEPORTIVAS	<input type="checkbox"/> COMPUTADOR	<input type="checkbox"/> CUSTODIA
<input type="checkbox"/> EQUIPAMIENTO YSERVICIOS PARA DISCAPACITADOS	<input type="checkbox"/> ESTACIONAMIENTO	<input type="checkbox"/> FOTOCOPIAS	<input type="checkbox"/> GIMNASIO (FITNESS CENTER)
<input type="checkbox"/> HIDROMASAJE	<input type="checkbox"/> INTERNET	<input type="checkbox"/> JUEGOS INFANTILES	<input type="checkbox"/> LAVANDERIA
<input type="checkbox"/> PISCINA	<input type="checkbox"/> PISCINA TERMAL	<input type="checkbox"/> RECEPCION BILINGÜE	<input type="checkbox"/> RESTAURANTE
<input type="checkbox"/> SALA DE ESTAR	<input type="checkbox"/> SALA PARA CONFERENCIAS/ EVENTOS	<input type="checkbox"/> SAUNA	<input type="checkbox"/> SERVICIOS A LA HABITACION
<input type="checkbox"/> SERVICIO FAX	<input type="checkbox"/> TOUR	<input type="checkbox"/> OTROS	
Entorno-Cercanía			
<input type="checkbox"/> AEROPUERTO	<input type="checkbox"/> AREA SILVESTRE PROTEGIDA	<input type="checkbox"/> CAMPO	<input type="checkbox"/> CARRETERA
<input type="checkbox"/> ESQUI	<input type="checkbox"/> ESTACION FERROVIARIA	<input type="checkbox"/> GOLF	<input type="checkbox"/> LAGO
<input type="checkbox"/> MARINA NAUTICA	<input type="checkbox"/> MONTAÑA	<input type="checkbox"/> PLAYA	<input type="checkbox"/> TERMAL
<input type="checkbox"/> TERMINAL DE BUSES	<input type="checkbox"/> URBANO		
Temas Turísticos Relacionados ( Máximo 5)			
<input type="checkbox"/> CANALES AUSTRALES	<input type="checkbox"/> CENTROS INVERNALES	<input type="checkbox"/> CONGRESOS Y SEMINARIOS	<input type="checkbox"/> ECOTURISMO
<input type="checkbox"/> EL VINO Y SUS RUTAS	<input type="checkbox"/> MONTAÑAS, NIEVE Y VOLCANES	<input type="checkbox"/> PARQUES NACIONALES	<input type="checkbox"/> PATAGONIA EN CHILE
<input type="checkbox"/> PESCA RECREATIVA	<input type="checkbox"/> PLAYAS	<input type="checkbox"/> TERMAS	<input type="checkbox"/> TURISMO ANTARTICO
<input type="checkbox"/> TURISMO ARQUEOLOGICO	<input type="checkbox"/> TURISMO ASTRONOMICICO	<input type="checkbox"/> TURISMO AVENTURA	<input type="checkbox"/> TURISMO CULTURAL

## ANEXOS

<input type="checkbox"/> TURISMO ARQUEOLOGICO	<input type="checkbox"/> TURISMO ASTRONOMIC	<input type="checkbox"/> TURISMO AVENTURA	<input type="checkbox"/> TURISMO CULTURAL
<input type="checkbox"/> TURISMO DE COMPRAS	<input type="checkbox"/> TURISMO DE INTERESES ESPECIALES	<input type="checkbox"/> TURISMO DEPORTIVO	<input type="checkbox"/> TURISMO RELIGIOSO
<input type="checkbox"/> TURISMO RURAL	<input type="checkbox"/> TURISMO URBANO		
Tipo de Atención			
<input type="checkbox"/> ADULTO MAYOR	<input type="checkbox"/> DISCAPACITADOS	<input type="checkbox"/> FAMILIAS	<input type="checkbox"/> GENERAL
<input type="checkbox"/> INSTITUCIONES/GRUPO	<input type="checkbox"/> JOVENES	<input type="checkbox"/> MUJERES	<input type="checkbox"/> TRABAJADORES
<input type="checkbox"/> OTROS			
Administrativo Uso Interno			
Status Servicio	Usuario	Password	Status Usuario
Inactivo ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Inactivo ▼
<input type="checkbox"/> COMENZARON A FUNCIONAR DURANTE EL AÑO (Especificar mes)		<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> NO LES INTERESA APARECER EN EL PORTAL DE SERNATUR Y EL ESTABLECIMIENTO ESTA EN FUNCIONAMIENTO		<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> NO TIENE PATENTE MUNICIPAL NI RUT COMERCIAL PERO ESTA EN FUNCIONAMIENTO		<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> DEJARON DE FUNCIONAR DURANTE EL AÑO (Especificar el mes y razón)		<input type="text"/>	

Fuente: Sernatur

## ANEXOS

### ANEXO N° 7

#### REQUISITOS DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS EN SU ESTADO DE PREINVERSIÓN (PERFIL, PREFACTIBILIDAD, FACTIBILIDAD Y DISEÑO)

El estado de preinversión contempla la preparación y evaluación de un proyecto. En su análisis, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros.

La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, lo de mayor bondad relativa y hacia los cuales se deben destinar preferentemente los recursos disponibles, constituye un proceso por etapas. Las etapas del estado de preinversión son:

**Idea:** Esta etapa de generación de una idea de proyecto de inversión, surge como consecuencia de necesidades insatisfechas, de políticas generales, de un plan general de desarrollo, de la existencia de otros proyectos en estudio o en ejecución, que requieren complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales, etc.

En esta etapa corresponde identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los objetivos predeterminados.

**Perfil:** En esta etapa, se deberá efectuar una recopilación y análisis de todos los antecedentes que permitan formarse de un juicio respecto de la conveniencia técnico económica de llevar a cabo la idea de proyecto. El énfasis está en identificar los beneficios y costos pertinentes para las distintas alternativas, sin incurrir en mayores costos en recursos financieros y humanos para identificarlos, medirlos y valorarlos. La elaboración del perfil debe incluir un análisis preliminar de los aspectos técnicos, de los estudios de mercado y de la evaluación.

## ANEXOS

**Prefactibilidad:** En esta etapa, se examinan en detalle las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la etapa anterior.

Para determinar la rentabilidad socioeconómica de las alternativas se requieren estimaciones de los montos de inversión y costos de operación, un calendario de inversión y cifras aproximadas de los ingresos que generarían durante su vida útil. Con tales antecedentes las alternativas se evalúan económicamente, determinando el grado de bondad de cada una de las seleccionadas en la etapa de perfil, para compararlas y ordenarlas de acuerdo con su rentabilidad y estableciendo de esta forma cuáles merecen un estudio más profundo y cuáles se descartan.

**Factibilidad:** En esta etapa, se deben enfocar los esfuerzos hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

**Diseño:** En esta última etapa del estado preinversión, se realizan los estudios finales de ingeniería, el diseño de planos de construcción, la confección de manuales de procedimientos, las especificaciones de los equipos y el análisis de propuesta de materiales, de acuerdo con la relación capital - trabajo determinada por la tecnología.

Cabe destacar que un proyecto de inversión no necesariamente pasa por todas y cada una de las etapas del estado de preinversión antes citadas. Dependerá de la complejidad y monto asociado del proyecto a realizar. Cada proyecto postulará, en el Sistema Nacional de Inversiones, a la etapa correspondiente según se establezca en las instrucciones específicas sectoriales de este instructivo. Los requisitos para postular a la etapa del estado de preinversión podrán ser diferentes según el sector que lo postula, por lo tanto, es importante revisar los requisitos específicos para proyectos de inversión contenidos en el sector respectivo.

### Requisitos de información

#### Etapa de prefactibilidad o factibilidad

Debido a la naturaleza y características de la preinversión, los requisitos de información en esta etapa corresponde a las de un estudio preinversional.

Los antecedentes que deben respaldar la solicitud de financiamiento para estas etapas del proyecto son:

#### 1. Términos de referencia

Los términos de referencia son indispensables para la recomendación de un estudio de preinversión. Estos constituyen una presentación detallada de la información básica de las materias y/o actividades que debe contemplar el mismo, de manera tal que permita la obtención de los resultados esperados.

El detalle de los contenidos mínimos de los términos de referencia para un estudio de esta naturaleza son:

##### a. Antecedentes generales

Los antecedentes que respaldan el estudio deben entregar una visión global de la conveniencia y oportunidad de ejecutarlo.

Estos antecedentes son:

- Estudios previos sobre el proyecto: indicar nombre de los estudios, consultora que los ejecutó y año de ejecución. Se sugiere presentar un resumen de dichos estudios si fuese necesario y enviar el más reciente.
- Costos de inversión estimados para la iniciativa de inversión que amerita la realización de un estudio de preinversión acabado.

## ANEXOS

### **b. Identificación y definición del problema**

### **c. Objetivos generales y específicos**

### **d. Contenidos del estudio:** Este tipo de estudios debe contar al menos con los siguientes aspectos:

- Diagnóstico completo de la situación actual.
- Especificación de las variables que se van analizar (si en el diagnóstico el problema identificado afecta de manera diferente a mujeres y hombres, debe incorporarse en las variables).
- Análisis de la oferta, demanda actual y proyección futura.
- Análisis de tamaño óptimo, localización y momento óptimo de la inversión,
- Análisis de alternativas de proyectos, incluida la optimización de la situación actual.
- Identificación, medición y valorización de costos y beneficios de cada alternativa de proyecto.
- Evaluación técnico-económica de cada alternativa de proyecto.
- Selección de la mejor alternativa. En el caso de un estudio de factibilidad se debe profundizar el análisis de la alternativa seleccionada en la prefactibilidad.
- Resumen y conclusiones.

### **e. Cronograma de actividades** (carta Gantt) , fuentes de financiamiento y especificación del tipo de jornada de trabajo (completa, parcial, etc.).

### **f. Resultados esperados.** Estos deben estar en directa relación con los contenidos o actividades del estudio.

### **g. Implicancias ambientales del proyecto.**

En general, se sugiere que para la elaboración de los términos de referencia se tengan en consideración los siguientes antecedentes:

- Metodologías sectoriales de preparación y presentación de proyectos, elaboradas por MIDEPLAN,
- Otros estudios ya realizados sobre el tema,
- Aspectos específicos que se hayan identificado en estudios anteriores y que se desea profundizar en forma especial,

## **2. Presupuesto detallado**

Se debe presentar un presupuesto detallado por ítem y por el total del estudio. La información pertinente debe desagregarse en al menos los ítems que se muestran en el siguiente cuadro, identificando la cantidad y el precio unitario de cada uno.

ANEXOS

ITEM	UNIDADES*		PRECIO UNITARIO(M\$)		CANTIDAD		VALOR TOTAL (M\$)		TOTAL(M\$)
	Propio	Externo	Propio	Externo	Propio	Externo	Propio	Externo	
Personal 1\ - Profesionales 2\ - Técnicos -Secretarias -Mano de obra no calificada Gastos Generales 3\ Viáticos y pasajes									
Estudio Ambiental 4\ Difusión									
Sub-Total (Contratación del Estudio)									
Gastos administrativos 5\ Costo total									

\* La unidad de medida del recurso humano es el número de horas

1\ Personal: Se deberá diferenciar entre personal propio y externo:

**Personal propio:** son los funcionarios de la institución que financia o que está postulando el estudio preinversional y que se estima se dedicarán en jornada parcial o completa a ser contraparte del mismo o a participar en su ejecución.

**Personal externo:** son las personas que asignará la empresa o institución que desarrolle el estudio preinversional (empresa consultora u otra institución).

2\ Los profesionales deben ser desagregados por tipo y nivel.

3\ Gastos generales. Corresponden a materiales, bienes y servicios de consumo.

4\ Estudio Ambiental: En los casos de aquellos estudios preinversionales, los cuáles generarán proyectos de inversión que deban ingresar al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (ver Requisitos de información ambiental para iniciativas de inversión que ingresan al SEIA), los costos de la declaración de Impacto Ambiental o del Estudio de Impacto Ambiental deberán ser incluidos dentro de los costos totales como Estudio Ambiental.

5\ Gastos Administrativos: Son los gastos en que incurre el responsable financiero del estudio para llevar a cabo su licitación.

Los ítemes a considerar en la solicitud de financiamiento (ficha EBI) deberán contemplar solamente la contratación del estudio (sub-total) y gastos administrativos (cuando corresponda), correspondientes a los valores consignados en la columna externos del cuadro anterior.

## ANEXOS

### **Etapas de diseño**

La información requerida para la etapa de diseño es la siguiente:

- Estudio preinversional a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad, según corresponda.
- Programa arquitectónico, según corresponda a las especificaciones sectoriales respectivas.
- Plano de emplazamiento (sector donde se localizará el proyecto) debe también adjuntarse un plano de la zona, en el cual se identifique entre otros, áreas de influencia y servicios públicos existentes.
- Cronograma de actividades (carta Gantt): se debe presentar un cronograma de las actividades que involucra el desarrollo del diseño, con su duración en meses.
- Calendario de inversiones detallado por ítem (incluido el monto de la inversión por concepto de terreno cuando corresponda).
- Certificados de propiedad del terreno (Conservador de bienes raíces), factibilidad de servicios básicos, compromisos de costos de operación, según corresponda al sector.
- En caso de requerir la compra del terreno, su costo deberá ser incorporado en esta etapa.
- Presupuesto detallado: Se debe presentar un presupuesto detallado por ítem y por el total del estudio. La información pertinente debe desagregarse en al menos los ítems que se muestran en el cuadro anterior, identificando la cantidad y el precio unitario de cada uno.

### **REQUISITOS DE INFORMACIÓN PARA PROYECTOS EN SU ETAPA DE INVERSIÓN (EJECUCIÓN)**

El estado de inversión contempla las acciones destinadas a materializar el proyecto. En la etapa de ejecución se llevan a cabo las obras físicas y se incurre en los costos asociados a éstas.

Dependiendo de la complejidad y monto asociado del proyecto a realizar, puede ser necesario desarrollar todas las etapas de la preinversión (perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseño), existiendo otros proyectos que pueden postular directamente desde una de estas etapas al estado de inversión.

Dependiendo del caso, los antecedentes preinversionales de respaldo que requieren ser presentados para postular a la etapa de ejecución son:

- Estudio de perfil, incluido el diseño
- Estudio de prefactibilidad, incluido el diseño
- Estudio de factibilidad, incluido el diseño
- Estudio de diseño

Para postular directamente desde la etapa de perfil a la etapa de ejecución, los requisitos de información para el proyecto son:

#### **Diagnóstico.**

**1. Identificación del problema:** Se refiere a una situación que denota insatisfacción o un hecho negativo. Se puede manifestar por la carencia de algo bueno o por la existencia de algo malo. Una vez identificado el problema, hay que realizar la descripción de sus características, identificar las variables que lo constituyen y establecer las relaciones de causas y efectos que ésta situación genera.

## ANEXOS

2. Definición del área de estudio: Se refiere a la zona geográfica para contextualizar el problema. Su definición depende de la red de servicios existentes y de los límites geográficos y administrativos relevantes.
3. Determinación del área de influencia: Se refiere a los límites dentro de los cuales un proyecto podría constituir una solución real al problema identificado. Puede ser igual al área de estudio o un subconjunto de ella. Para su delimitación se debe considerar: ubicación de la población afectada, posibles localizaciones del proyecto, condiciones de accesibilidad, nivel socio-económico de la población afectada y aspectos administrativos e institucionales.
4. Determinación de la población objetivo: Se refiere a la población a la cual el proyecto va a beneficiar. Esta población puede ser igual a la población potencial (con problemas, carenciada o afectada) o parte de ella.
5. Análisis de la demanda: Se refiere a cuantificar la población afectada por el problema, y una estimación de ésta a un mediano plazo, dependiente de la naturaleza del problema.
6. Análisis de la oferta: Se refiere a la cantidad de bienes o servicios disponibles en el área de influencia. Su estimación considera: la capacidad de la infraestructura existente, equipo y personal calificado existente, cumplimiento de normas de calidad del servicio y evolución esperada de la situación actual.
7. Cálculo y proyección del déficit: Se refiere a la diferencia entre demanda y oferta. La oferta se proyecta considerando la evolución esperada de los servicios actualmente provistos con un mantenimiento adecuado, y la demanda de acuerdo al crecimiento de la población.

### Análisis de alternativas.

Se refiere a la identificación y descripción de todas las alternativas de solución al problema, incluida la situación base optimizada.

1. Situación base optimizada: Se refiere a la situación actual mejorada con medidas de bajo costo. Realizar esta optimización evita sobrestimar beneficios cuando se evalúen socialmente las alternativas, y/o sobre dimensionar el proyecto. Se constituye en una solución al problema cuando no existe alguna alternativa factible de implementar.

2. Una vez identificadas y descritas las alternativas posibles de solución al problema, corresponde descartar aquellas que por razones de política, legales u otras, se consideren inviables. El paso siguiente en el análisis, consistirá en determinar la mejor opción técnica a partir de los criterios que se definen a continuación:

- Tamaño del proyecto: Se refiere a la capacidad de producción de bienes o servicios por unidad de tiempo. El análisis del tamaño de un proyecto tiene por objeto dimensionar la capacidad efectiva de producción de bienes o servicios y su nivel de utilización tanto para la puesta en marcha como en su evolución durante la vida útil del proyecto.

- Localización del proyecto: Se refiere a la selección más conveniente para el proyecto, es decir, aquella que frente a otras opciones posibles, produzca mayor nivel de beneficio para los usuarios y la comunidad y con el menor costo social asociado dentro de un marco de factores determinantes o deseables.

- Tecnología: Se refiere a la forma de hacer las cosas, es decir, el conjunto sistemático de conocimientos, métodos, técnicas, instrumentos y actividades cuya aplicación permita la transformación de insumos en el producto deseado, para el cumplimiento de un objetivo específico.

## ANEXOS

- Organización e institucionalidad: Se refiere a aspectos administrativos, institucionales, financieros y sociales. Estos aspectos deben considerar las etapas de ejecución y operación del proyecto.

### **Evaluación social de las alternativas.**

A partir del análisis anterior, se determinan las alternativas técnicamente viables, las que deben ser evaluadas socialmente. Esta evaluación se refiere a la identificación, cuantificación y valorización de los costos y beneficios (en la medida que su valorización sea posible) de cada alternativa. Con la ayuda de indicadores económicos, se podrá elegir la alternativa óptima que permita decidir la conveniencia de su ejecución.

1. Evaluación costo-beneficio : Este tipo de evaluación se realiza cuando los costos y beneficios atribuibles a una alternativa analizada pueden ser identificados, cuantificados y valorizados. Los indicadores más comunes asociados a este tipo de evaluación son: el Valor

2. Evaluación costo-eficiencia: Este tipo de evaluación se realiza cuando los costos pueden ser identificados, cuantificados y valorizados, mientras que los beneficios sólo pueden identificarse, cuantificarse, pero no es posible valorarlos. Los indicadores asociados a este tipo de evaluación son el Costo Anual Equivalente (CAE), utilizado cuando las alternativas presentan horizontes diferentes y el Valor Actual de Costos (VAC), cuando éstos (horizontes) sean iguales.

**Resultado de la etapa de diseño visado por la Unidad Técnica cuando corresponda.**

**Resolución ambiental favorable, cuando corresponda.**

Se refiere al documento de aprobación de una Declaración o Estudio de Impacto Ambiental (DIA, EIA), emitida por la autoridad ambiental competente, cuando la iniciativa de inversión que postula a su ejecución así lo amerite.

**Cronograma de actividades (Carta Gantt).**

Se refiere a las estimaciones del tiempo esperado por actividad, las que deberán ser expresadas en meses, así como los montos asociados a cada actividad y su fuente de financiamiento.

**Presupuesto oficial detallado por ítem y por partida.**

Se refiere a la presentación de un presupuesto detallado por ítem y por el total del proyecto, desagregando los ítems según muestra el cuadro adjunto. Se asocian a cada ítem la unidad de medida, el precio unitario y la cantidad.

## ANEXOS

ITEM	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL (M\$)
Obras Civiles				
Equipamiento				
Inversiones Complementarias				
Estudio Ambiental				
Sub Total (Contratación del Estudio)				
(1) Gastos Administrativos				
Costo total				

(1) **Gastos Administrativos:** Gastos en que incurre el responsable financiero del proyecto para llevar a cabo su licitación.

Listado de equipamiento y/o mobiliario detallado.

Se debe especificar con sus respectivos costos y con tres cotizaciones de respaldo.

Fuente: [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)

## BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, Francisco

**Metodología para el Desarrollo Económico Local.** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile. Chile, 1997.

Arias de Pol, Cecilia y Morales Concha, Gabriela.

**Observatorio de Destinos Turísticos.** Departamento de Planificación. Servicio Nacional de turismo. Santiago de Chile. Chile, 2008.

Asia Pacific Economic Cooperation. APEC Tourism Working Group

**Environmentally Sustainable Tourism in APEC Member Economies.** Singapore, 1996.

Australian Government. Department of The Environment and Heritage

**Steps to Sustainable Tourism. Planning a Sustainable for Tourism, Heritage and The Environment.** Canberra. Australia, 2004

Boisier, Sergio

**El vuelo de una Cometa. Una Metáfora para una Teoría del Desarrollo Territorial.** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Documento 97/37. Santiago, Chile. 1997

Bonilla S. Lorena y Uribe I. Nohemy

**Plan de Desarrollo Turístico Comuna de La Higuera.** Universidad de La Serena. Ilustre Municipalidad de La Higuera. Servicio Nacional de Turismo. La Higuera, Chile. 1996.

Bote Gómez, Venancio

**Planificación Económica del Turismo.** Editorial Trillas. México, 1990

Butler, R.

**The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Managements Resources.** The Canadian Geographer. Vol. XXIV, 1, pp- 5 - 12, Canadá, 1980.

Cárdenas, Fabio.

**Proyectos Turísticos. Localización e Inversión.** Editorial Trillas, México. 1991

Codoceo, Marcela.; Guevara, Cristián e Hidalgo, Patricia

**Plan de Desarrollo Turístico Comuna de Coquimbo.** Universidad de La Serena. Ilustre Municipalidad de Coquimbo. Servicio Nacional de Turismo. Coquimbo, Chile. 1997.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe

**La Microplanificación : Un Método de Planificación Local con Participación Comunitaria.** Santiago, Chile. 1993.

Comisión Europea

**Sistema de Alerta Rápida para la Detección de Destinos Turísticos en Declive y sus Mejores Prácticas de Prevención.** Luxemburgo, 2001

Corrales Alfredo; Pottstock, Sergio y Schartzmann, Alberto

**Metodología para la Identificación de Proyectos de Inversión en el sector Turismo.** Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago, 1997

## BIBLIOGRAFÍA

Crouch, Geoffrey.

**Destination Competitiveness: Insights into Attribute Importance.** International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Developments. Crete, 2005.

Dirección General de Infraestructura de Turismo, Consejería de Turismo y Deportes. **Diagnóstico Turístico de la Región de Murcia.** España,, 2001

Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos

**Metodología para la Elaboración de Matriz de Marco Lógico.** Santiago. Chile, 2004

Dwyer and Kim.

**Destination Competitiveness: Determinants and Indicators.** Current Issues in Tourism. Vol 6, N° 5. 2003.

Ejarque, Josep. **Destinos Turísticos de Exito.** Diseño, Creación, Gestión y Marketing. Ediciones Pirámide, España, 2005

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas

**La Competitividad Turística del Municipio.** Barcelona, España 1998.

Fernández, Jorge Osvaldo

**La Expresión Oral.** Argentina, 2005.

Fundación para el Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal e Institucional en Centroamérica y el Caribe. **Ciclo de Proyectos de Desarrollo Municipal.** San José. Costa Rica, 2001.

Gollub James, Hosier Amy y Woo Grace

**Using Cluster- Based Economic Strategy to Minimize Tourism Leakages.**

González Cornejo, Ricardo

**Plan Integral de Calidad Turística Chile 2001 - 2006. Propuesta de un Modelo de Gestión.** Departamento de Planificación. Santiago, 2000

González Ricardo y Rivas Humberto

**Propuesta para un modelo de gestión integral de destinos turísticos.** Departamento de Planificación. Servicio Nacional de Turismo. Santiago. Chile, 2006.

Hanlan Janet, Fuller, Don and Wilde Simon. **Destination Decision Making: The Need for a Strategic Planning and Management.** Australia.

HCTSA. Consultores Turísticos

**Marco Lógico. Proyecto Plan de Desarrollo Turístico de las Localidades de Chvín de Huantar, San Marcos, Huantar y Huari.** Perú, s/f.

Hirschman, Albert

**Enfoque Centralizado del Desarrollo por Medio de Enlaces, con Especial referencia los Productos Básicos.** En: El Trimestre Económico N° 173. Enero - Marzo 1977. pp. 199 - 236. 1977.

Ilustre Municipalidad de Buin

**Plan de Desarrollo Turístico 2006 - 2010.** Buin

## BIBLIOGRAFÍA

Ilustre Municipalidad de La Serena

**Ordenanza Comunal sobre Protección y Conservación del Medio Ambiente.** Decreto N° 762. Publicado en el diario El Día del 2 de agosto de 1993. La Serena, Chile .1993.

Ilustre Municipalidad de Valdivia

**Ordenanza Local sobre Medio Ambiente.** Publicada en el Diario Oficial del 28 de enero de 1995. Santiago, Chile. 1995.

International Council for Local Environmental Initiatives. United Nations Environment Programme.. **Manual de Planificación para la Agenda 21 Local. Una Introducción a la Planificación para el Desarrollo Sostenible.** Toronto, Canadá. 1996.

Jamieson, Walter.

**Community Destination Management in Developing Countries.** The Haworth Hospitality Press, New York, 2006.

Junta de Andalucía

**Programa de Recualificación de Destinos de la Costa del Sol Occidental de Andalucía. Plan Cualifica.** Sevilla. España, 2007

Junta de Andalucía

**Plan de Calidad Turística de Andalucía 2006 - 2010. La Nueva Estrategia.** Sevilla. España, 2006

Junta de Comunidades de Castilla La Mancha

**Plan de Ordenación y Promoción del Turismo en Castilla - La Mancha.** Toledo. España, 2005.

Kotler, Philip; Haider, D. y Rein, I.

**Mercadotecnia de Localidades.** Editorial Diana. México, 1994.

Leiva, Víctor y Rivas Humberto (Colaborador)

**Turismo y Gestión Municipal.** Serie de Manuales Didácticos N° 9. Santiago de Chile. Chile, 1997.

Leiva, Víctor y Rivas Humberto. **Bases para la Formulación de un Plan Comunal de Desarrollo Turístico.** En: Turismo y Desarrollo Local. Servicio Nacional de Turismo. Pp.11 - 32. Santiago de Chile. Chile, 1998

Leiva, Víctor y Rivas, Humberto

**Manual para la Formación del Departamento Turístico Municipal.** Asociación de Municipios Turísticos de Chile. Santiago de Chile. Chile, 1998.

London Development Agency.

**London Tourism Action Plan 2004 - 2006.** England, 2002.

Marchena Gómez, Manuel **El Desarrollo Sostenible del Turismo: Papel del Municipio.** Seminario sobre Desarrollo Sostenible del Turismo : La Planificación Local. Organización Mundial del Turismo. La Habana, Cuba. 1996.

Méndez, Oyarzún Edgardo

**Proyecto Plan de Desarrollo Turístico Comuna de Panguipulli.** Universidad Austral de Chile. Instituto de Turismo. Ilustre Municipalidad de Panguipulli. Valdivia, Chile. 1990.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  
**Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.** Santiago de Chile. Chile, 1993.
- Ministerio de Economía y finanzas de Perú.  
**Formulación de Proyecto de inversión Pública en Turismo en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública. Caso Práctico de Proyecto de inversión Pública en el sector Turismo.** Perú, s/f.
- Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  
**Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.** Ley 18.695. D.S. N° 662. Santiago, 1998.
- Ministerio de Obras Públicas  
**Manual de Participación Ciudadana.** Santiago, Chile. 2002
- Ministerio de Planificación y Cooperación  
**Herramientas para el Análisis de la Cartera de Proyectos Regionales.** Santiago de Chile. Chile, 1997.
- Ministerio de Planificación y Cooperación  
**Métodos y Técnicas de Planificación Regional.** Santiago de Chile. Chile, 1994.
- Ministerio de Planificación y Cooperación  
**Planes de Desarrollo Comunal.** Santiago de Chile. Chile, 1995
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Secretaría Regional Ministerial IV Región de Coquimbo. **Plan Regulador de La Serena.** Publicado en el Diario Oficial el 30 de diciembre de 28 de enero de 1992. Santiago, Chile. 1993.
- Organización Mundial del Turismo.  
**Agenda para Planificadores Locales. Turismo Sostenible y Gestión Municipal.** España, 1999.
- Organización Mundial del Turismo  
**Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para Planificadores Locales.** Madrid, España. 1996.
- Organización Mundial del Turismo  
**Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism.** Madrid, España. 1998.
- Organización Mundial del Turismo  
**Lo que todo Gestor Debe Saber. Guía Práctica para el Desarrollo y Uso de Indicadores de Turismo Sostenible.** Madrid, España. 1997.
- Organización Mundial del Turismo.  
**Acopio y Compilación de las Estadísticas de Turismo.** Manual Técnico N° 4. Madrid, España, 1995
- Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.  
**Por un Turismo más Sostenible. Guía para Responsables Políticos.** París. Francia, 2006
- Organización Mundial del Turismo. Vice Ministerio de Turismo de Bolivia  
**Taller Regional para Países Andinos sobre Indicadores de Sostenibilidad en Destinos Turísticos. Informe Final.** Rurrenabaque. Bolivia, 2005

## BIBLIOGRAFÍA

Oyarzún, Edgardo y Jara, Pamela.

**Plan estratégico para el Destino Turístico Valdivia - Corral. Informe Final.** Servicio Nacional de Turismo . Fundación EUROCHILE. Valdivia. Chile, 2008

PLANETPIC. **Training for The Sustainable Development of Tourism Destinations.** United Kingdom, 2006.

Programa Chile Emprende

**Sistema de Control de Gestión. Programa Tarapacá Emprende. Territorio Arica Parinacota.** Arica. Chile, 2005

Rivas Ortega, Humberto

**Indicadores de Sostenibilidad. La Experiencia de Chile.** Servicio Nacional de Turismo. Departamento de Planificación. Santiago de Chile. Chile, 2001.

Rivas, Humberto.

**Gestión de Destinos Turísticos.** Presentación en Taller EUROCHILE - SERNATUR, Santiago, 2006

Rivas, Humberto.

**Sendero de Chile. Orientaciones para diseñar un Plan de Trabajo para tramos seleccionados del Sendero de Chile, bajo el enfoque de destino Turístico.**

**Santiago, 2006.**

Ritchie, Brent .

**Sustainable Tourism and Competitive Destinations.** 2004

Ritz Carlton

**The Ritz Carlton Cancún.** Cancún. México, s/f

Salcedo, Cárabez Arturo

**Encadenamientos Productivos. Herramienta para Incrementar la Competitividad Turística de México.** México, 2003

Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

**Los Desafíos del Turismo Mexicano.** México, 2003

Secretaría de Turismo de México (SECTUR)

**Planeación y Gestión del Desarrollo Turístico Municipal.** México, s/f.

Serrano Gómez, Francisco

**Fomento de la Actividad Turística: Metodología para su Planificación.** En : Municipalidad y Turismo. Programa de Apoyo a la Gestión y Capacitación Municipal. Agencia Española de Cooperación Internacional. Santiago, Chile 1994.

Servicio Nacional de Turismo.

**Informe de Gestión 2006. Programa de Turismo Municipal.** Departamento de Planificación. Santiago. Chile, 2007

Servicio Nacional de Turismo.

**Gestión Integral de Destinos Turísticos. Plan de Calidad Turística. Chile 2001 - 2006. Propuesta de un Modelo de Gestión.** Departamento de Planificación. Santiago, 2000.

## BIBLIOGRAFÍA

Servicio Nacional de Turismo.

**Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos. Experiencias Regionales.** Departamento de Planificación. Santiago, 2005

Silva Lira, Iván

**Metodología para la elaboración de Estrategias de Desarrollo Local.** ILPES. Dirección de Gestión y del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile. Chile, 2003.

Stumpo, Giovanni

**Encadenamientos, Articulaciones y Procesos de Desarrollo Industrial.** Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Desarrollo Productivo N° 36. Santiago, Chile. 1996.

The Boston Consulting Group

**Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Sector Turismo.** Santiago de Chile. Chile, 2007

Tourism Queensland.

**Brisbane Destination Management Plan.** Australia, 2004

Tourism Queensland.

**Tropical North Queensland Destination Management Plan.** Australia, 2005.

Tourism Queensland. **Transitioning for The Future. From Destination Marketing and Development to Destination Management.** Australia, 2004.

Tourism Recreation Research and Education Centre. **Tourism Planning Toolkit for Local Government.** New Zealand, 2004.

United Nations. Economic and Social Commission for Asia and The Pacific. **Guidelines for Integrated Planning for Sustainable Tourism Development.** New York, 1999

United Nations. World Tourism Organization. **A Practical Guide to Tourism Destination Management.** Madrid. España, 2007.

Universidad de Deusto

**El Turismo en Salzburgo (Análisis Cluster).** San Sebastián. España, 2006

Universidad Católica de Valparaíso. Instituto de Geografía

**Evaluación y Ordenamiento Territorial del Recurso Turístico en la Comuna de Los Alamos. VIII Región del Bío Bío.** Valparaíso, Chile. 1997.

Universidad de Chile. Programa de Desarrollo Sustentable

**Sustentabilidad Ambiental del Crecimiento Económico Chileno.** Osvaldo Sunkel (Editor). Santiago, Chile. 1997.

Universidad del Bío Bío. Departamento de Planificación y Diseño Urbano Consultores.

**Plan de Desarrollo Turístico. Comuna de Santa Bárbara.** Santa Bárbara, Chile. 1995.

## BIBLIOGRAFÍA

United Nations Environment Programme. World Tourism Organization. Foundation for Environmental Education in Europe.

**Awards for Improving The Coastal Environment: The Example of The Blue Flag.** Paris, France 1996.

United States Department of Commerce. The University of Missouri. Department of Recreation Park and Administration. **Guidelines for Tourism Development.** Missouri, USA. 1986

Valls, Josep-Francesc.

**Segmentacion.** En: Seminario: Perfiles y Exigencias de los turistas europeos: canales de comercialización. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. Barcelona, España. 1996.

Valls, Josep-Francesc.

**Implicación de los Agentes e Integración de las Funciones Coordinadoras la Servicio de la Planificación de los Destinos.** ESADE, España, 2002.

Valls, Josep-Francesc.

**Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles.** Ediciones Gestión 2000. España, 2004.

Vera, F. (Coordinador) ; Palomeque F. ; Marchena M. y Antón S.

**Análisis Territorial del Turismo.** Ariel Geografía. España. Madrid,

Yoon, Yooshik. **Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders Perspectives.** Virginia Polytechnic Institute and State University. USA, 2002

# Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (Pladetur)





GOBIERNO DE CHILE  
SERNATUR

Servicio Nacional de Turismo  
Departamento de Planificación

